

**ULUSLAR ARASI BİR GRUP TARAFINDAN SATIN ALINAN  
BİR ÜRETİM ŞİRKETİNDE YAŞANAN KÜLTÜR DEĞİŞİMİ SÜRECİNDE  
YÖNETİCİLERİN İLETİŞİMCİ BİÇİMLERİNDEKİ DEĞİŞMENİN  
ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM DOYUMUNA OLAN  
ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Lütfü PİŞİREN**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2010**

**ULUSLAR ARASI BİR GRUP TARAFINDAN SATIN ALINAN  
BİR ÜRETİM ŞİRKETİNDE YAŞANAN KÜLTÜR DEĞİŞİMİ SÜRECİNDE  
YÖNETİCİLERİN İLETİŞİMCİ BİÇİMLERİNDEKİ DEĞİŞMENİN  
ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM DOYUMUNA OLAN  
ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Lütfü PİŞİREN**

**DOKTORA TEZİ**

**İletişim Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Erhan Eroğlu**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık 2010**

## Jüri ve Enstitü Onayı

Lütfü PİŞİREN'in "**Uluslar Arası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerindeki Değişmenin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi**" başlıklı tezi 24 Şubat 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İletişim** Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İsim

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Erhan EROĞLU .....

Üye : Prof. Dr. Deniz TAŞCI .....

Üye : Prof. Dr. Haluk YÜKSEL .....

Üye : Prof. Dr. Şahin KARASAR .....

Üye : Yard. Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ .....

Prof. Dr. Ramazan Geylan

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Doktora Tez Özü

# **ULUSLAR ARASI BİR GRUP TARAFINDAN SATIN ALINAN BİR ÜRETİM ŞİRKETİNDE YAŞANAN KÜLTÜR DEĞİŞİMİ SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN İLETİŞİMCİ BİÇİMLERİNDEKİ DEĞİŞMENİN ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM DOYUMUNA OLAN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Lütfü PİŞİREN**

**İletişim Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2010**

**Danışman: Doç. Dr. Erhan EROĞLU**

Çağımızda kurumlar, rekabette, müşteriye fiyat ve kalite konularında avantajlı koşullar sunmaya çalışmaktadırlar. Bu durum üreticilere var olan durumu ve sistemi değiştirme lüzumunu hissettirmektedir.

Ülkemizde işçilik maliyetleri pek çok Avrupa ülkesine göre avantajlı durumda olup yurt dışı yatırımcılara sunulan cazip kolaylıklar da mevcuttur. Ayrıca, ülkemizdeki kuruluşların, kalitenin üst düzeyde sağlanması yönünde oluşturdukları kurum kültürü, üreticileri maliyet yanında kalite boyutuna da rekabette avantajlı hale getirmektedir. Bu nedenle, İtalya orijinli Candy – Hoover Group da bu avantajlardan yararlanmak üzere İtalya'daki pişirici ürünler fabrikasını kapatarak, bu araştırmanın yapıldığı Eskişehir'deki Doruk firmasını satın almıştır.

Büyük örgütlerde, var olan örgüt kültürünün ve değerlerinin yeni dahil olan şirkete aktarılması için planlı projeler gerçekleştirilir. Bu konuda en önemli araç örgütsel iletişimdir.

Örgütlerde iletişim doyum düzeyi, örgütteki yöneticilerin iletişimci biçimleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların iletişim doyumunda olumlu değişimin,

yöneticilerin iletişimci biçimlerinin olumlu değişiminden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin iletişimci biçimleri ile iletişim doyumu düzeyi ilişkisi incelenmeye değer önemdedir. Doruk firmasında, satın alma öncesinde ve sonrasında yaşanacak kültür ve değer aktarımından sonra, iletişimci biçimleri ve iletişim doyumu düzeylerinin araştırılması ve karşılaştırılması planlanmıştır.

Genel tarama modeli kullanılarak yapılan bu araştırmada çalışma kümesi, Doruk çalışan ve yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırma sırasında, “İletişim Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi Anketi” ve “Yöneticilerin İletişimci Biçimlerinin Belirlenmesi Anketi” 3 yıl ara ile iki kez uygulanarak satın alma öncesi ve sonrası durumlar karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, yöneticilerin iletişimci biçimdeki olumlu artışın, iletişim doyumunda da olumlu artışa neden olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İletişimci biçimleri, iletişim doyumu, değişim.

## **Abstract**

# **AN EVALUATION OF THE EFFECT OF CHANGES IN THE COMMUNICATOR STYLES OF MANAGERS ON COMMUNICATION SATISFACTION OF EMPLOYEES DURING THE PROCESS OF CULTURAL CHANGE IN A COMPANY PUCHASED BY AN INTERNATIONAL GROUP CO.**

**Lütfü PİŞİREN**

**Department of Communication**

**Anadolu University, Graduate School of Social Science, December 2010**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Erhan EROĞLU**

Companies try to give their customers advantageous conditions about price and quality in our age. This situation leads producers to change the current conditions and systems.

Our country has advantages about labor cost in comparison with many European countries, and also there are some attractive facilities offered to investors from abroad. Also, organizational culture which is formed by the organizations in Turkey to provide a high level of quality, makes the manufacturers being advantageous in the competition of both costs and quality. For this reason Candy-Hoover Group, Italy, bought Doruk Company in Eskişehir in order to take these advantages, and moved Eskişehir after closing the cooking devices factory in Italy.

Existing organizational culture and values of the Group are transferred to the newly participated company. Thus, planned projects are carried out. Here, the most important tool is organizational communication.

The level of communication satisfaction is related to the communicator styles of managers in the organization. It is thought that positive changes in employees'

communication satisfaction are based on positive changes in managers' communication forms. Therefore, the relationship between communicator styles of managers and level of communication satisfaction is important to be studied on. In conclusion, in a company bought by Candy-Hoover Group, Italy, after culture and value transmission during both before and after purchase, communicator styles and communication satisfaction levels were planned to be studied, compared and contrasted.

In this research study general scanning model is used and it includes Doruk employees and managers. During the study "Determining The Level of Communication Satisfaction Questionnaire" and "Determining The Communicator Styles of Managers Questionnaire" were applied twice with an interval of 3 years, and situations before and after purchase were compared and contrasted.

At the end of the research, it is seen that positive increase in communicator styles of managers causes positive increase in communication satisfaction.

Key words: Communicator styles, communication satisfaction, change

## Önsöz

Ülkemizdeki sanayi kuruluşlarının önde gelenlerinin önemli bir bölümü, müşteri beklentilerinin karşılanması için kalitenin üst düzeyde sağlanması doğrultusunda kurum kültürü oluşturmakta, böylece rekabette avantajlı hale gelmeyi hedeflemektedirler. Bu durum, kimi uluslar arası faaliyet gösteren şirketlere, Türkiye’de üretim dünyanın herhangi bir yerinde satmaya yönelik yatırımlar yapma yönünde teşvik edici bir unsur olmaktadır.

22 yıllık profesyonel yaşamımda, kaliteyi daima üst düzeyde tutma konusunda taviz vermeyen ve bu konuda sistemli çalışmalar gerçekleştiren kuruluşlarda görev yapma şansına sahip oldum. Bu sırada sahip olduğum bilgi birikimi ve deneyimlerim, sistem kurma, geliştirme ve yönetme konusunda beni uzmanlaştırdı. Pek çok kaynakta da belirtildiği gibi, başarılı bir sistem oluşturma ve bunu sürekli geliştirmenin, takım çalışması ve tüm kaynakların etkin kullanılmasıyla çok daha kolay olduğunu yaşayarak gördüm. Bu yolla ulaşılan başarılarından dolayı mutluluklar yaşadım. Bu sonuçlar, hedeflenen başarılarla ulaşmanın en önemli unsurlarından birinin, tüm çalışanların doğru ve etkin motivasyonu olduğunu, bunun da doğru iletişimle sağlandığını gösterdi.

Literatür araştırmalarım ve yukarıda söz konusu olan deneyimlerim doğrultusunda söyleyebilirim ki, başarı için değişim gerektiğinde, lider ve yöneticilerin motive edici ve ikna edici rollerinden yararlanılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin iletişim becerileri geliştirilmekte ya da iletişim becerisi yüksek özellikteki kişiler bu pozisyonlara getirilmektedir. İletişim becerileri yüksek lider ve yöneticilerle, takım ortamı kolayca yaratılabilmekte böylece değişim ve başarı daha kolay yakalanabilmektedir. Başarıya götüren iletişim tarz ve yöntemleri, kurumun örgütsel iletişim boyutunu ortaya çıkarmaktadır.

Kalite Müdürü olarak görev yaptığım Doruk Firması’nda, uluslar arası faaliyet gösteren Candy-Hoover Group tarafından satın alınma nedeniyle, adı geçen gruba uyumlu hale getirilme süreci yaşanmıştır. Bu sırada, satın alan grubun iş yapış biçimlerinin, teknik ve yönetsel sistemlerinin, değerlerinin ve anlayışlarının



dolayısıyla ana prensipleriyle örgüt kültürünün, satın alınan firmaya aktarılması gerçekleştirilmiştir.

İletişim dalında doktora yapıyor olmanın yarattığı ilgi ve motivasyon, yöneticilerin adı geçen değişimin başındaki iletişim tarzları ile çalışanların iletişim doyumlarını farklı bir bakışla inceleme olanağı sağlamıştır.

Sistem kurma ve geliştirme faaliyetlerindeki görevlerim nedeniyle, daha önce görev yaptığım kurumlarda gerçekleşen değişimleri doğrudan yaşama şansı elde ettim. Benzer görevlerimin, buradaki değişimde de doğrudan ve etkin faaliyetlerde bulunarak değişimi yaşama şansı ve zorunluluğu yaratacağını ön gördüm. Bu nedenle, tez danışman hocamla birlikte, kültür aktarımı ve değişim sürecinde yöneticilerin iletişimci biçimlerinde gerçekleşecek değişimin iletişim doyumuna nasıl etki edeceğinin araştırılmasına karar verilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin iletişimci biçimdeki olumlu artışın, iletişim doyumunda da olumlu artışa neden olduğu görülmüştür.

Bu araştırmayla toplanan bilgiler, birçok kişi ya da kuruluş açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın öncelikle iletişim doyumunu ve iletişimci biçimleri kavramların ile bunlar arasındaki etkileşimin, ülkemizde daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sırasında, iletişim doyumunu, örgütün bilgi alışveriş kalitesini ölçtüğü için, söz konusu şirketteki çalışanların iletişim doyumunu ve bilgi paylaşım kalitesi ile ilgili düşüncelerinin ne olduğu, yöneticilerin iletişimci biçimlerinin bunu nasıl etkilediği belirlenmiştir. Sonuçların büyük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerine, insan kaynakları uzmanlarına, yönetim danışmanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yararlı olacağı ümit edilmektedir.

Doktora yapmam konusunda ve bu çalışma sırasında beni sürekli destekleyen eşim ve çocuklarım ile anne ve babama, güdüleyici ve moral desteklerini esirgemeyen ve sürekli yanımda olan sevgili arkadaşlarıma, çalışmanın Doruk'ta yapılması konusunda gösterdikleri anlayış nedeniyle sayın

yöneticilerime, uygulanan anketlere katılan çalışma arkadaşlarıma, istatistiksel analizler konusunda bana yardımcı olan Sn. Yar. Doç. Dr. Nevzat Bilge İspir'e, izleme jürisinde de yer alan ve yönlendirmeleriyle çalışmama önemli katkılarda bulunan değerli hocam Sn. Yar. Doç. Dr. Nuray Tokgöz ve ikinci danışmanım Sn. Prof. Dr. Deniz Taşçı'ya, iş yaşamı sürerken de doktora çalışması yapılabileceğine beni inandıran, yüreklendiren ve destek olan hocam Sn. Prof. Dr. Haluk Yüksel'e ve tabii ki özellikle çalışma boyunca yaptığı değerli katkılar ile bilimsel ve motive edici destekleri nedeniyle kıymetli danışmanım Sn. Doç. Dr. Erhan Eroğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lütfi PİŞİREN

**Aileme...**

## İçindekiler

Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	v
Önsöz .....	vi
Özgeçmiş .....	xi
Tablolar Listesi.....	xcii
Şekiller Listesi .....	xviii
1. Giriş .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç.....	19
1.3. Önem .....	19
1.4. Varsayımlar .....	20
1.5. Sınırlılıklar .....	20
1.6. Tanımlar .....	20
2. Alanyazın .....	22
2.1. Rekabet .....	22
2.1.1. İş Dünyasında Rekabet .....	23
2.1.2. Küresel Rekabet .....	24
2.1.3. Müşteri Kavramları ve Rekabet .....	25
2.2. Değişim.....	27
2.2.1. Değişim Yönetimi .....	28
2.3. Değer.....	34
2.3.1. Kurumsal Değerler .....	34
2.3.2. Katma Değer Yaratma .....	36
2.4. Maliyet Avantajı .....	38

<b>2.5. Süreç Yaklaşımı .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.1. Süreç Nedir? .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2. Neden Süreç Yönetimi? .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.3. Kayıpları Kazanca Döndürmenin Etkin         Bir Yolu, Süreç İyileştirme .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6. Proje Yönetimi .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6.1. Proje Nedir? .....</b>	<b>48</b>
<b>2.6.2. Proje Koordinasyonu, Yönetimi ve Proje Yöneticisi ....</b>	<b>50</b>
<b>2.6.3. Çağdaş Anlamda Proje Yönetimi .....</b>	<b>52</b>
<b>2.6.4. Proje Yönetiminin İş Organizasyonlarına Etkisi .....</b>	<b>54</b>
<b>2.6.5. Proje Yönetiminde Bilgisayarın Rolü .....</b>	<b>55</b>
<b>2.6.6. Proje Yöneticisi Tarafından Dikkate         Alınması Gerekenler .....</b>	<b>57</b>
<b>2.7. Liderlik Ve Yöneticilik .....</b>	<b>58</b>
<b>2.7.1. Liderlik.....</b>	<b>58</b>
<b>2.7.1.1. Yeni Liderlik Anlayışı .....</b>	<b>62</b>
<b>2.7.1.2. Liderlik Özellikleri.....</b>	<b>65</b>
<b>2.7.2. Yöneticilik .....</b>	<b>68</b>
<b>2.7.3. Lider-Yönetici Farkı .....</b>	<b>71</b>
<b>2.7.4. Liderlik ve İletişim .....</b>	<b>74</b>
<b>2.8. Örgüt Kültürü .....</b>	<b>79</b>
<b>2.8.1. Örgütsel Kültürün Çeşitli Sınıflandırmaları .....</b>	<b>79</b>
<b>2.8.1.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür.....</b>	<b>79</b>
<b>2.8.1.2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür.....</b>	<b>79</b>
<b>2.8.1.3. Örgüt Kültürünün Ayırt Edici Özellikleri.....</b>	<b>80</b>
<b>2.8.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları.....</b>	<b>80</b>
<b>2.8.1.5. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....</b>	<b>82</b>
<b>2.8.1.5.1. Güç Kültürü .....</b>	<b>82</b>
<b>2.8.1.5.2. Rol Kültürü .....</b>	<b>82</b>
<b>2.8.1.5.3. Görev Kültürü .....</b>	<b>82</b>
<b>2.8.1.5.4. Kişi Kültürü .....</b>	<b>83</b>

2.8.1.6. Kurum Kimliği .....	83
2.8.1.7. Kurum Kültür Değişikliği .....	84
2.8.1.8. Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel İletişimin İşlevleri .....	86
2.9. İletişim Doyumu .....	91
2.9.1. Örgütsel İletişim .....	91
2.9.1.1. Etkin Örgütsel İletişimde Yöneticinin Lider Rolü .....	101
2.9.1.2. Örgütsel İletişim Ağları .....	105
2.9.1.3. Örgütsel İletişimin Kanal ve Araçları .....	107
2.9.1.3.1. Sözlü İletişim .....	107
2.9.1.3.2. Yazılı İletişim .....	107
2.9.1.3.3. Görüntülü İletişim .....	108
2.9.1.4. Örgütsel İletişimin Etkililiği .....	112
2.9.1.5. Organizasyonlarda Etkin İletişimi Engelleyen Unsular .....	114
2.9.2. İletişim Doyumu .....	115
2.9.2.1. İletişim Doyumu Kavramının Teorik Temelleri, Tarihsel Gelişimi Ve Ölçüm Araçları .....	117
2.9.2.2. İletişim Doyumu Kavramı .....	118
2.9.2.3. İletişim Doyumu Araştırmaları .....	119
2.9.2.4. Yöneticilerin Organizasyon İçinde Etkin İletişim Oluşturmadaki Rolü .....	127
2.10. İletişim Biçimleri .....	131
2.10.1. Agresif, Pasif, Pasif-Agresif, Kendine Güvenen-İddialı İletişim Biçimleri .....	131
2.10.1.1. Kişisel İletişim Biçiminin Belirlenmesi .....	133
2.10.1.1.1. Agresif Biçim .....	134
2.10.1.1.2. Pasif Biçim .....	135
2.10.1.1.3. Kendine Güvenen- İddialı Biçim .....	135
2.11. İletişimci Biçimleri .....	137
2.11.1. İletişim ve İletişimci Biçimleri Konusundaki Araştırmalar	137
2.11.1.1. Sosyal Biçim Modeli .....	139

2.11.1.2. İletişimci Biçimi Modeli .....	142
2.11.1.3. İletişimci Biçimi Araştırmaları .....	144
2.11.1.4. Kişilik ve İletişimci Biçimleri .....	145
2.11.1.4.1. İletişimci Kategorileri .....	147
2.11.1.5. Değişimlerde Örgütsel İletişim Doymu ve Yöneticilerin İletişimci Biçimleri ve Araştırmanın Yapıldığı Kurumun Değişim Öncesi ve Sonrası Durumu .....	151
<b>3. Yöntem .....</b>	<b>163</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	163
3.2. Çalışma Kümesi .....	163
3.3. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması .....	164
<b>4. Bulgular Ve Yorum .....</b>	<b>167</b>
4.1. Giriş .....	167
4.2. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular.....	167
4.3. İletişim Doymu .....	168
4.4. İletişimci Biçimleri.....	176
4.5.İletişimci Biçimlerinin İletişim Doymuna Etkisi .....	185
<b>5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....</b>	<b>192</b>
5.1. Sonuç .....	192
5.1.1. İletişim Doymu .....	192
5.1.1.1. Cinsiyet – İletişim Doymu .....	192
5.1.1.2. Yaş – İletişim Doymu .....	192
5.1.1.3. Eğitim – İletişim Doymu .....	192
5.1.1.4. Çalışma Süresi – İletişim Doymu .....	193
5.1.2. İletişimci Biçimi .....	194
5.1.2.1. Cinsiyet – İletişimci Biçimi .....	194
5.1.2.2. Yaş – İletişimci Biçimi .....	195
5.1.2.3. Eğitim – İletişimci Biçimi .....	196

5.1.2.4. Çalışma Süresi – İletişimci Biçimi .....	196
5.1.3. İletişim Doyumu – İletişimci Biçimi .....	197
5.2. Tartışma .....	197
5.3. Öneriler .....	198
Ekler .....	200
Kaynakça .....	210



## Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 Katılımcıların Demografik Verileri .....	168
Tablo 2 İletişim Doyumu Değişkenleri İle Ölçüm Yılları Arasındaki T-Test Sonuçları .....	170
Tablo 3 İletişim Doyumu Değişkenleri İle Cinsiyet Arasındaki T-Test Sonuçları .....	171
Tablo 4 İletişim Doyumu İle Yaş, Eğitim Ve Çalışma Süresi Değişkenleri Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları .....	172
Tablo 5 İletişimci Biçimi Değişkenleri İle Ölçüm Yılları Arasındaki T-Test Sonuçları .....	177
Tablo 6 İletişimci biçimleri Değişkenleri İle Cinsiyet Arasındaki T-Test Sonuçları .....	179
Tablo 7 İletişimci Biçimi İle Yaş, Eğitim Ve Çalışma Süresi Değişkenleri Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları .....	180
Tablo 8 İletişimci Biçimi Değişkenleri İle İletişim Doyumu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi – 2007 .....	186
Tablo 9 İletişimci Biçimi Değişkenleri İle İletişim Doyumu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi – 2010 .....	186
Tablo 10 Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri – 2007 .....	189
Tablo 11 Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri – 2010 .....	190

## Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 İletişim Doyumunun 7 Boyutuna İlişkin Ortalama Değerler Grafığı .....	169
Şekil 2 Yaş Değişkeni ve İletişim Doyumu ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2007 .....	173
Şekil 3 Yaş Değişkeni ve Araç Kalitesi ANOVA Analizi Ortalama Grafığı – 2010 .....	174
Şekil 4 Eğitim Değişkeni ve İletişim Doyumu ANOVA Analizi Ortalama Grafığı – 2007 .....	175
Şekil 5 Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişim Doyumu ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2007 .....	175
Şekil 6 İletişimci Biçimlerinin 10 Boyutuna İlişkin Ortalama Değerler Grafığı .....	176
Şekil 7 Yaş Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2007 .....	181
Şekil 8 Yaş Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2010 .....	182
Şekil 8 Eğitim Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2007 .....	183
Şekil 9 Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2007 .....	184
Şekil 10 Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri – 2010 .....	185
Şekil 11 Yapısal Eşitlik Modeli (İletişimci Biçimi ve İletişim Doyumu)	188
Şekil 12 İletişimci Biçimlerinin ve İletişim Doyumu Üzerine Etkisi, Standartlaştırılmış Yol Katsayıları – 2007 .....	190
Şekil 13 İletişimci Biçimlerinin ve İletişim Doyumu Üzerine Etkisi, Standartlaştırılmış Yol Katsayıları – 2010 .....	191

## 1. Giriş

### 1.1. Problem

Çağımızda firmalar için ayakta kalabilmenin en önemli unsurlarından biri, beklide en önemlisi, müşterileri tercihlerinin rakiplerinin ilerisinde kendileri yönünde olmasının sağlanmasıdır.

Rekabet artık bölgesel olmaktan uzaklaşmış, küresel hale dönüşmüştür. 1800'lü yıllara kadar insan toplulukları içerisinde gereksinimlerin karşılanması amacıyla yapılan üretim genelde tek kaynak tarafından gerçekleştirilip kullanıcıların hizmetine arz edilmekte dolayısıyla zorlanmadan ürünler kolayca satılabilmektedir. Dolayısıyla bu dönemde rekabet ve müşteri memnuniyeti kavramından söz etmek mümkün değildir. Bir yerleşim merkezi ve çevresi için örneğin bir ayakkabı üreticisi olması yeterlidir. Bu ustanın ürettiği ayakkabılar o toplulukta yaşayan herkesin ihtiyacını karşılayacak sayıdadır.

Nüfus arttıkça, üreticilerin ürettikleri ürünlerin yetemez olması yeni üreticilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayakkabı örneğinden devam edecek olunursa, aynı toplulukta ikinci hatta üçüncü ayakkabıcı üreticisi üretme başlamıştır.

Farklı üreticilerin devreye girmesiyle, ustalık farkı, kullanılan malzeme seçimi, gibi nedenlerden ürünler arasında farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Farklı ürünlerin nitelikleri, kullanım ömürleri, sağlıkları, fiyatları, müşteri beklentilerine yanıtları yani kaliteleri de farklılık göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla müşteriler kendi beklentilerine uygun kalite ve fiyattaki ürünü seçmeye başlamışlardır. Artık üretilenin satılacağı garantisiz ortadan kalkmıştır. Müşterilerin seçebileceği birden fazla alternatiflerin olması bu alternatifleri müşterilere sunan üreticiler arasında rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Üreticiler, tercih edilmek için kaliteli ve uygun fiyatta ürünleri üretmek zorunda olduklarını anlamışlar, fiyat avantajı için gereksiz kayıpları ortadan kaldırarak verimliliğin artırılmasının önemini kavramışlardır.

Rekabet, müşteri tercihinin sağlanması için, müşteriye bu seçiminden dolayı bir takım avantajlar sunulması gereğini doğurmuştur. Bu avantajlar fiyat ve kalite olarak iki ana grupta ele alınabilir. Gerek fiyat gerekse kalite anlamında rakiplere göre farklı avantajlar sunabilmek, üreticilere var olan durumu ve sistemi değiştirme lüzumunu hissettirmiştir.

Değişim, pek çok konuda üreticinin sağlayacağı avantajları müşteri lehine dönüştürebilecek, dolayısıyla müşterinin tercihinin de üretici lehine dönüştürebilecek ve değer yaratacak konular üzerinde var olandan başka bir yol ya da yöntemlere geçiş olarak tanımlanabilmektedir. Değişim bir amaç değil sadece ve sadece hedeflenen sonuca ulaşmak adına bir araç olmalıdır. Yalnızca değişmek için değişim popülist bir yaklaşımdan öteye geçemeyip hiçbir değer yaratmamaktadır.

Günümüzde rekabet artık yöresel ve bölgesel olmaktan çok çok uzaklaşıp küresel hale dönüşmüştür. Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen herhangi bir ürün yine dünyanın herhangi bir yerinde müşteriye sunulmaktadır. Bu durum, müşteriler açısından seçenekleri arttırmakta, üreticiler ve satıcılar açısından rekabeti daha çetin hale getirmektedir. Bu rekabet ortamında, daha iyi kalite ve daha iyi fiyatla müşterilerin karşısına çıkmak isteyen ve onların tercihlerini kendilerinden yana kullanmasını sağlamak isteyen firmalar, bazı değişimleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Daha iyi fiyat ve kalite ile müşteri karşısına çıkmak için, bunların elde edilebileceği rakiplerle fark yaratacak çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar.

Rakiplere oranla fiyat avantajı sağlamanın en önemli yolu, üretim ve satış maliyetlerinin azaltılmasıdır. Bu amaçla değer yaratmayan ve kayıplara neden olan her türlü unsurun iyileştirilmesi ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu nedenle maliyet kalemleri çok dikkatle belirlenip sıkı biçimde takip edilmelidir.

Maliyetler, genel anlamda malzeme maliyeti, işçilik maliyeti ve genel giderler maliyeti olmak üzere 3 ana başlıkta ele alınmaktadır. Malzeme maliyetlerinde azaltmanın, ürün maliyetine elbette ki önemli ölçüde etkisi vardır. Ancak yine global rekabet gereği rakipler de benzer malzeme maliyeti azaltma avantajını çok kolay yakalayabilmektedir. Dolayısıyla farkı yaratacak başka unsurlara yönelmek gerekmektedir.

Bunlardan biri genel giderlerde azaltma sağlanmasıdır. Bu amaçla kuruluşlar, tedarik zinciri kapsamındaki süreçlerini iyileştirerek değer yaratmayan faaliyetleri ayıklamak adına çaba göstermektedirler. Tedarik zinciri çok genel anlamda, müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi süreciyle başlayan, araştırma geliştirme ve ürün geliştirme faaliyetlerini içine alan, malzeme tedariki, üretim ve kontrol, depolama ve lojistik faaliyetleri ile devam eden ve ürünün müşteriye sunulmasıyla tamamlanan süreçler zinciri olarak algılanabilir.

Başta nakliye ve taşımadan dolayı oluşan maliyetleri minimize etmek olmak üzere, “doğru işi, bir defada doğru yapmak” ilkesiyle hareket eden kuruluşlar bunu engelleyen her türlü olumsuzluğu belirleyip sistem dışına atmaktadırlar. Yok edilen veya azaltılan her kayıp birim ürün maliyetine olumlu yönde etki etmekte ve daha uygun fiyatla müşterinin karşısına çıkma avantajı yakalanmaktadır.

Yukarıda da söz edildiği gibi, önemli maliyet kaynaklarından biri de işçilik maliyetleridir. Yani üretim veya hizmet süreçlerinde görev alan çalışanlara ödenen paralardır. Kuruluşlar rekabette fiyat avantajı yakalamak adına, çalışan sayısını azaltmaktadır. Bunun için teknolojik gelişmelerden yararlanarak otomasyona yönelmektedir. Ayrıca, farklı kişilerce gerçekleştirilen birkaç iş birleştirilerek sayı dolayısıyla maliyet azaltması yoluna gidilmektedir.

Diğer yandan, sosyal yaşam koşulları farklı olan ülkelerde işçilik maliyetleri de farklı olabilmektedir. Örneğin dünyanın en fazla nüfusa sahip ülkesi Çin Halk Cumhuriyetinde çalışan ödenekleri çok düşük, dolayısıyla işçilik maliyetleri de

oldukça azdır. Yine Çin, işsizlik sorununa da çözüm getirebilmek amacıyla bu ülkede yatırım yapan üretimcilere bir takım parasal destek ve teşvikler de sunarak bu ülkede yatırım yapmayı daha cazip ve avantajlı hale getirmektedir. Bu nedenle ürün maliyetleri azaltarak müşteriye fiyat avantajı sunmak isteyen kuruluşlar Çin'de üretilen dünyanın istedikleri her yerinde satış yapmaya başlamışlardır.

Ülkemiz de bu anlamda pek çok Avrupa ülkesine göre avantajlı durumdadır. Türkiye'deki çalışan maliyetleri, Avrupa'daki gelişmiş ülkelere göre yaklaşık 1/3 oranında daha azdır. Ayrıca yurt dışı yatırımcılara sunulan cazip kolaylıklar da mevcuttur. Bu nedenle Avrupa kökenli şirketler, Türkiye de yeni fabrikalar kurma ya da şirket satın alma yoluyla yatırımlar yapmakta ve işçilik maliyetlerini azaltma yoluna gitmektedirler. Böylece ürünlerini müşterilerine daha uygun fiyatlarla sunabilmektedirler. Bu araştırmanın yapıldığı İtalya orijinli Candy – Hoover Group da bu avantajlardan yararlanmak üzere Eskişehir'deki Doruk Firmasını satın almış, İtalya'daki pişirici ürünler fabrikasını kapatarak Eskişehir'e taşımıştır. Ayrıca, üretimin Eskişehir'de yapılmasının getirdiği somut kazançlar nedeniyle, Eskişehir'de bir fabrika daha yaparak, İngiltere'de bulunan Çamaşır Kurutucusu Fabrikasını da Türkiye'ye taşımıştır.

Müşteri tercihlerini etkileyen diğer önemli bir unsur da yukarıda belirtildiği gibi ürünün kalitesidir. Kaliteyi kısaca müşteri beklentilerine uygunluk diye tanımlarsak, önemli beklentilerden biri olsa da fiyat avantajı tek başına çok da yeterli olamamaktadır. Tüketiciler aldıkları ürün veya hizmetten uzun süre ve maksimum verim ve tatmin ile yararlanmak istemektedirler.

Bu durumda, ürün kalitesinin belirlenen düzeyde sürekliliğinin sağlanması diğer önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar kalite istikrarının sağlanacağı sistemler oluşturmakta ve faaliyetlerini bunlara göre sürdürmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Üretken Bakım, 6 Sigma, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri, Yalın Üretim ve Yönetim Teknikleri vb. yönetim yaklaşımları bunlara örnek verilebilir. Bu tür uygulamalar üretim ve

kalitede bir standardın ve kayıpların azaltıldığı verimliliğin yakalanmasını sağladığı gibi bu uygulamalardan elde edilen ödül ve belgelerde daha bilinçli, müşteriler gözünde ayrı bir prestij sağlamaktadır.

Bütün bu sistemler ve teknikler aslında kuruluş içindeki birim ve bireylerin bunları doğru kullanmasıyla olumlu sonuçlara ulaştırmaktadırlar. O nedenle kalitenin sağlanması, herkesin görevi olup devredilemeyecek bir sorumluluktur. Herkes kendi işini en doğru şekilde bir defada yapmak ve geliştirmek zorundadır. Sürekli bu işi daha iyi nasıl yapabilirim yaklaşımıyla mükemmellik çıtası yükseltilmelidir. Rakiplerine göre mükemmellik çıtasını yükseltmekte geç kalan firmalar rekabette avantajlarını yitirmeye mahkum olurlar. Bu yaklaşım bir değişim olacaksa öncelikle çalışanlarda mantalite ve yaklaşım değişikliği sağlanmalıdır. Bunun da en önemli aracı eğitimidir.

Kalitede hedeflenen standart genelde müşteri odaklı olmaktadır. Müşterini tatmin olacağı özelliklere sahip ürünler ile bu standart belirlenmekte ve sürdürülmektedir. Günümüzde müşteri kavramı sadece ürünün sunulduğu son kullanıcı olarak alınmamakta, her faaliyet ya da faaliyetler zincirinin çıktısını kullananlar, müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bu da iç ve dış müşteri kavramlarını gündeme getirmektedir.

Kuruluş içinde, kendinden önceki aşamanın çıktısını kendi faaliyetlerinde girdi olarak kullanan her aşama iç müşteri olarak değerlendirilmektedir. Örneğin ürünü doğrudan son kullanıcıya sunan satış noktası, kendisine satılacak ürün ya da hizmeti ulaştıran lojistik (nakliye) aşamasının, nakliye aşaması ürünü kendisine uygun ve korunmuş bir şekilde depolayarak teslim eden depolama aşamasının, depolama aşaması, doğru ürünler üreterek teslim eden üretim aşamasının, üretim aşaması, doğru ürünleri geliştiren ürün geliştirme ve gerekli hammaddeleri tedarik eden satın alma aşamasının müşterileridir. Bu aşamalardan her biri, kendi müşterisinin beklentilerini sağlayacak şekilde, doğru zaman, miktar kalite ve maliyette çıktılar sunmak zorundadır. Hatta bütün bu ana süreçlerin alt süreçlerinde de tedarikçi müşteri ilişkisi mevcuttur. Üretim

basamakları içerisinde örneğin çok genel olarak montaj aşaması, hazırlık aşamasının müşterisi olmaktadır. Hazırlık aşamasında uygun hazırlanmayan çıktıların montaj aşamasındaki işlemlerinde problemler yaşanmaktadır. Daha da derinleştirecek olursak, montaj aşamasında ardışık iki operasyon arasında da tedarikçi müşteri ilişkisi vardır. Örneğin fırın üretiminde kapı menteşesi takılan operasyonda bu işlem tanımlandığı gibi yapılmamışsa, menteşeye kapıyı takacak operatör işini kolayca yapamayacak problemler ile karşılaşacak bu da kaynak anlamında kayıplara neden olmaktadır. O nedenle öncelikle kuruluş içindeki tedarikçi müşteri ilişkilerinde müşteri tatmininin sağlanması son kullanıcıya kadar bu memnuniyetin devamında önemli rol oynamaktadır.

Müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanan kuruluşlar bu yolda yapacakları gerekli değişimlerle sistemlerini sürekli geliştirmekte ve kalite anlamında da rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Türkiye'deki işçilik avantajının yanında, kuruluşların kaliteyi de üst düzeyde sağlamaya verdikleri önem ve bu doğrultuda oluşturdukları kurum kültürü, üreticileri fiyat ve kalite boyutlarında rekabette avantajlı hale getirmektedir. Bu nedenle sermaye sahibi kimi uluslar arası faaliyet gösteren global olarak tanımlanabilecek şirketler, Türkiye'de üretip Avrupa'da yada dünyanın herhangi bir yerinde satmayı avantajlı olarak görmekte ve ülkemizde yatırım yapmayı daha ucuzda olsa Çin gibi ülkelere tercih edebilmektedirler.

Bu yatırımlar, yukarıda da söz edildiği gibi üretim ve/veya satış teşkilatları kurmak biçiminde olabildiği gibi var olan kuruluşları satın alarak bünyelerine katmak şeklinde de olabilmektedir.

Söz konusu global şirketler, satın aldıkları kuruluşları kendilerinin parçası yapmak üzere, kendi kurum kültürlerini, değerlerini, iş yapış biçimlerini, işletim biçimlerini, iletişim yöntemlerini, teknolojilerini, kaynaklarını, bazı çalışanlarını, vb. yeni kuruluşa aktarmaktadırlar.



Yeni bir gruba katılan kurumlarda, kurumsal başarıyı sağlayan zincire, gruba yeni katılan halkanın da katılması gerekir. Bu amaçla gruba ait ortak değerler ve iş yapış biçimleri yeni katılan kuruma da aktarılmalıdır. Aksi takdirde her birimde aynı biçimde işleyiş sağlanması oldukça güçtür. Bu aktarımda öncelikle çalışanların yeni kültürü benimsemesi sağlanır. Bu konu, bir sonraki cümlede oldukça güzel tanımlanmaktadır. “Her örgütün, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gereklidir (Şişman, 2007)”.

Grup içinde başarının yakalanmaması ve bunun iş sonuçlarına yansımalarının sağlanması için öncelikle çalışanların kuruluşla kişisel bağ ve iletişimlerini güçlendirilmelidir. Bunun yanında çalışanlar arası bağ ve iletişimin de kuvvetlendirilmesi gerekir. “Örgüt üyelerinin tatmini ve mutluluğu, aitlik duygusunun gelişmesi, ortak değer ve inançların benimsenmesi, kolektif normlar dâhilinde davranılması, çalışanların birbirlerine güven duyması, bir anlayış ortaklığı yaratılmasına, kısacası örgüt kültürüne dayanmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2007)”.

“Schein’in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemidir. (Schein, 1984’den aktaran Eroğlu ve Özkan, 2007)”.

Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir. “Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır (Eroğlu ve Özkan, 2007)”. Grup boyutunda olan büyük bir örgüte yeni katılan kurumlar için örgütsel iletişim, örgüt kültürünün değiştirilmesi ve ana örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesi sürecinde çok önemli bir araçtır.

“Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Kültür, dil ile iletilerek bireylerin sosyalleşmesini sağlamaktadır (Durgun, 2006’dan aktaran Eroğlu ve

Özkan, 2007)”. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı kurumda olduğu gibi, farklı dili/dilleri konuşan bir gruba katılma söz konusu olduğunda iletişim anlamında zorluklar yaşanmaktadır. İki ayrı dili kullanan kurumlarda ya bu dillerden biri kullanılmakta ya da ortak kararlaştırılan diğer bir dilin kullanımı tercih edilmektedir.

Tarafların birinin kullanıldığı dil ile iletişim sağlanırken, bu dili yeni öğrenenlerin ana dili olarak kullananlara göre aynı düzeyde anlama ve anlatma yapabilmesi oldukça zordur. Bu zorluk farklı anlamalara neden olabilmektedir. Çevirmen kullanılması ise çevirmenin konulara hakimiyeti nedeniyle verilmek isteneni tam olarak doğru algılayıp iletmesinde sorunlara neden olmaktadır.

İki tarafın belirlediği 3. bir ortak dil kullanılması durumunda da anlatılmak istenenlerin tam olarak iletilmemesi gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir. Sözcükler ve tümceler dil kurallarına uygun ifade edilebilmekte fakat duyguların işin içine katılması veya katılmaması konusunda sorun yaşandığından tam bir anlatma ve anlama gerçekleştirilemeyebilmektedir. Bu nedenlerle kültür iletiminde bir takım sorun ve gecikmeler yaşanmaktadır.

Örgüt kültürünün benimsenmesi ve içselleştirilmesinin diğer bir yararı da bireysel performansların ve bunların bileşkesi olarak kuruluş performansının yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Bu, örgütte görev yapan çalışanların ortak bir hedefe yönelmelerinden, beklenen ve/veya elde edilen başarılar ile motivasyonlarının dolayısıyla işe ilgilerinin dolayısıyla başarılarının yükselmesinden kaynaklanmaktadır. Oturmuş ve kuvvetli kültüre sahip kurumların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri yapılan çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır.

Kurum değerleri, kurumun yaşam felsefesini oluşturan temel ilkeleridir. Değerlerin yaşamak için kurallar ve kararlar için pusuladır. Değerler belirli bir sonucu elde etmek için izlenecek yol konusunda en derinde yatan inançlardır. Değerler davranışlarla dünyaya yansır. “Özü-sözü bir olmak”

deyiş, kişinin değerleri ve davranışları arasında bir çelişki olmadığını gösterir. Bir kurumun değerleri, kurumdaki herkesin, liderler ve yöneticiler dahil, nasıl davranmalarının beklendiği konusunda açık bir deklarasyondur. Değerler “Ben kimim?” “Hayattan ne elde etmek istiyorum?” “Elde etmek istediklerimize ulaşmak için seçeceğim yol nedir?” ve “İnsanlar önümüzde neyi savunuyorum ve buna uygun davranıyor muyum?” sorularına vereceği cevaplarla şekillenir. (Baltaş, 2009)

Değerler ve değerlerin paralelinde kurumda bilinç oluşturmak çok önemlidir. Yukarıdaki paragrafta yer alan soruları sorarak değerler konusunda bilinç kazanmak kolaylaştırılır. Genelde insanlar sosyal yaşamda davranışlarını değerleriyle ortaya koyar. İnsanların olması gerektiği gibi, kurumların da yazılı veya yazılı olmayan değerleri vardır. Kurumlar değerlerini, kurum kültürünün uzantısı olan iş yapma ve ilişki biçimleriyle hayata yansıtırlar. Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalar, bir kurumun iş sonuçları ile kurum içinde var olan değer/ler arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca aynı araştırmalar kurum çalışanlarının değerleriyle, kurum değerleri arasında ilişki olduğunu göstermiştir. “Bireyler inanç ve değerlerini değıştirdikleri zaman, karar ve davranışları da değişir. Eğer belirli sayıda kişinin inanç ve değerlerinde aynı yönde bir değişiklik olursa, topluluğun ve de toplumun karar ve davranışları değişir (Baltaş, 2009)”.

Paylaşılan değerler güven oluşturur ve böylece ortak paydayı paylaşan bir topluluğun meydana gelmesi mümkün olur. Değerler uyum ve birlik sağlar. Değer insanların birbirlerine samimi arkadaşlık bağlarıyla bağlanmasına imkan verir ve böylece ortak hedeflere hızlı ve etkili bir biçimde ulaşılır. Bir topluluğun gücü, o topluluğu oluşturan bireylerin paylaştıkları ortak değerlere olan bağlılığı ile ölçülür. Eğer paylaşılan ortak değerler yoksa insanlar birbirine aldırılmaz ve birbirlerinin sorun ve dertlerine kayıtsız kalır. Hiçbir ortak değeri paylaşmayan topluluklarda, kargaşa ve anarşi yaşanır. Örneğin sıraya girmeyi gerektiren bir konuda, herkes öne geçmeye kalkarsa, hem daha çok beklenir, hem de herkes

rahatsız ve şikayetçi olur. Kuvvetli bir kurum kültürü yaratmak için, değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve buna göre yaşanması gerekir. Ancak bu konuda belirleyici olan yöneticilerin değerlere uygun tutum, davranış tavrı ve kararlarıdır. Güçlü bir kurum kültürüne sahip kuruluşlarda değerler, kurumun bir üyesi olarak kabul edilmenin kuralıdır. Böyle bir kuruluşta kurallara uygun davrananlar iyi sonuçlar alırlar ve kurum içinde yükselirler. Değerlere uygun davrandıkları halde beklenen sonuçları alamayanlara, becerilerini geliştirmek üzere eğitim verilir. Değerlere uygun davranmadan iyi iş sonucu alanların davranış düzenleme eğitimlerinden yararlanması beklenir. Her ikisini de başaramayanlar en kısa zamanda kurumdan ayrılmak zorunda kalır. Bir değer dizisi oluşturmanın amacı vizyon ve misyonu destekleyecek ve oluşturacak uyumlu bir kültürü yaratmak için davranış ilkelerini tanımlamaktır. Değerler, kurum içindeki her bireyin sorumlu bir özgürlük anlayışı içinde işini yapabileceği bir çerçeveye sunar. Çalışanlar kurumun değerlerini özümstedikleri zaman, herkes birbirine karşı hesap verme yükümlülüğüne sahip olur. Değerleri, dekoratif olmaktan çıkararak, hayata geçirmenin üç temel kriteri, tutarlılık, kararlarla ilişkilendirmek, sadeleştirmektir. (Baltaş, 2009)

“Örgüt kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemeleri, örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2007)”. Örgüt kültürü için belirtilen bu durum örgüt değerleri için de geçerlidir. Örgüt değerlerini aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt değerlerini benimsemeleri de örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır. Yeni bir şirketler grubuna dahil edilmiş şirketlerde ise bu değişim kaçınılmaz hatta yeni dahil olunan grubun yöneticileri tarafından istenen ve beklenen bir durumdur. Bu nedenle var olan örgüt kültürünün ve değerlerinin yeni dahil olan şirkete aktarılması için planlı projeler gerçekleştirilir.

Çalışanlara başta kendileri ile ilgili konular olmak üzere, kendi işleri ve onları ilgilendirdiği kadarıyla diğer konular ile ilgili bilgilerin doğru ve düzenli verilmesi

ve alınması iletişim doyumunu arttırmaktadır. Örgüt içi iletişimde iletişim doyumunu sorununu aşan kuruluşlarda başarı artmaktadır.

“Örgütsel iletişim sahasında yüksek düzeyde iletişim doyumunu sağlayan çalışanların verimlilikleri, performansları, örgüte bağlılıkları ve örgüte olan inançları da yüksek düzeyde bulunmuştur (Eroğlu ve Özkan, 2007)”.

İletişim doyum düzeyi, örgütteki yöneticilerin iletişimci biçimleri ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin iletişimci kategorileri ile iletişim doyum düzeyi ilişkisi incelenmeye değer önemdedir. Örgütlerde ve bireylerde beklenen başarı, gösterdikleri verimde ve performanslarındaki artışlarıyla sağladıkları katkı ve değerlerdir.

“Örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Gürgen, 1997)”. Örgütsel iletişim, örgütün dış çevre ve örgüt içinde bireyler arası ve gruplar arası iletişimini anlatmaktadır. Örgütsel iletişimin kapsamında, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çift yönlü etkileşimin söz konusu olduğu yatay iletişim kavramları da yer almaktadır. Kültür aktarımı büyük bir grubun üyesi olan yeni kuruma yapılacak ise örgütsel iletişimde, grup içi ve kurum içi iletişim birlikte ele alınmalıdır. Öncelikle yeni kuruluşu bünyesine katan grubun yöneticilerinin, yeni kurumdaki mevcut durumu bilmeleri gerekmektedir. Böylece hangi konularda değişim gerektiğinin saptanması ve önceliklilerin belirlenmesi daha kolay olmaktadır. Buradaki diğer bir önemli etken de yöneticilerin iletişimci biçimleridir.

Bu saptama ve önceliklilerin belirlenmesindeki ana yaklaşım ise yeni kurumdaki bilgi birikimi, anlayış ve yaklaşım tarzları, duygusal değerlendirmeler, iş yapış biçimleri, iletişim kanalları bunların işlevleri ve verimliliklerinin anlaşılması olmalıdır. Bunun nedeni, yeni kültürün aktarımı sırasında verilecek mesajların

en kolay şekilde anlaşılabilir olmasını sağlayacak yaklaşım, yöntem ve iletişim kanalları daha doğru belirlenebilmesidir.

“Günümüzün değişen koşullarının yarattığı yeni örgüt tanımına uygun olarak yalnızca işlerin beklenildiği gibi yürümesi için değil, biçimsel olmayan iletişimi de içeren bir örgütsel iletişim, bireyin çalışma ortamında maruz kaldığı her türlü iletişim ortam, araç ve içeriğinden tatmin olması anlamına gelen “iletişim doyumu” kavramını da beraberinde getirmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2007).” Özellikle yeni kültüre adapte olacak kurumlarda, yeni uygulamaların kolayca anlaşılabilmesi için iletişim doyumu oldukça önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kültür değişikliğini gerçekleştirirken, karşılıklı iletişimde kaynak ve alıcı durumda olanların aktarması ve algılaması hatta anlaması gereken konuların net olarak ortaya konulması gerekir. Bu nedenle de en uygun iletişim yöntem ve kanalları belirlenip etkin kullanımı sağlanmaktadır.

“Redding (Redding, 1972’den aktaran Downs & Hazen, 1977) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır.” “Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle birinin başarılı bir iletişim kurması ile oluşan kişisel bir doyum barındırdığını dile getirirler (Downs & Hazen, 1977’den aktaran Eroğlu ve Özkan, 2007).” “İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır (Eroğlu ve Özkan, 2007).” Bireylerin örgütsel iletişimden tatmin olması sağlandığında kültür aktarımı ve değişimi kolaylaşacaktır.

Örgütsel iletişimde verimlilik ve etkinlik bireylerin iletişim anlamında verimlilik ve etkinliği ile de bağlantılıdır. İletişimde etkinlik ve verimlilik arttığında iletişim doyum düzeni de artmaktadır. Bireyler becerilerini ne kadar iyi değerlendiriyorsa ve diğer iletişim öğelerinin performansı ne kadar iyi ise iletişim doyumu da o kadar iyi olmaktadır. Burada diğer önemli bir nokta da bireyin iletişim sürecinden beklentileridir. Genel müşteri tedarikçi ilişkisi burada da kendini göstermektedir.

Müşterinin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanma oranı doyumunu olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. Beklentiler karşılandıkça doyuma etki pozitif olmaktadır. İletişim süreci için de bireyin beklentilerinin karşılanması doyumunu arttırmakta, tersi durumda ise iletişim doyum eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu konu bir sonraki cümlede şöyle ortaya konulmaktadır. İletişim doyumunu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. “Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumunu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Gülner, 2007’den aktaran Eroğlu ve Özkan, 2007).”

Çalışanların iletişim doyumunu sağlandığı örgütlerde iş sonuçlarının ve kuruma bağlılığın olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Kültür, değer aktarımı daha önemlisi iş yapış biçimlerinin aktarılması ve aktarılanın benimsenerek yeni duruma uyum sağlanması kolaylaşmaktadır.

İletişim doyumunu kapsamında bireylerin ve grupların iletişimleriyle örgütsel iletişim doyumunu kavramları gündeme gelmektedir. Ayrıca bunların kapsamında, bireylere aktarılan ve algılanan bilgi, iletişim ortamının güvenilirliği ve açıklığı, etkileşimin olumlu olması gibi birçok başka faktör yer almaktadır. “İletişim doyumunu kurumun bilgi alışverişinin kalitesini ölçer. Kurum içi iletişim doyumunu etkili bilgi paylaşımına erişebilmek için bir ön koşuldur (Gülner, 2007).” Çalışanlar ve yöneticiler kurum iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli çalışabilmektedirler.

Kültür değişimi sürecindeki örgütlerde, aşağıda iletişimci kategorileri bölümünde anlatılan iletişimci biçimleri, örgütsel iletişimde iletişim doyumunun sağlanması açısından önemlidir. Yöneticilerin istenen ve beklenen bilgileri iletmeleri ve bunun doğru anlaşılacak uygulanması, yönetici iletişimci biçimleri ile doğrudan ilgilidir. İstenen sonuç, doğru iletişimci biçimleri ve bunun iletişim doyumunu olumlu yönde etkilemesi ile oldukça kolay sağlanır. İletişimci kategorileri aşağıda anlatılmaktadır.

İletişimci biçimleri 10 değişken ile kategorize edilebilmektedir. Bunlar, baskın, dramatik, tartışmacı, canlı, izlenim bırakan, rahat, ilgili/dikkatli, açık ve arkadaş canlısı ve iletişimci imajıdır. Bu çalışmada Doruk Ltd Şti. de yöneticilerin iletişimci biçimleri ve bunlardaki değişimlerin iletişim doyumuna etkisi ele alınmıştır.

Informal görüşmeler yoluyla edinilen bilgilere göre, Candy Group tarafından satın alım olmadan önce Doruk A.Ş.'nin durumu, tam anlamıyla bir "Aile Şirketi" olarak tanımlanabilmektedir. Şirketin yönetiminde tek söz sahibi, şirket sahibi yani patronudur. Doruk, global rekabetten çok yurt içi ve bazı yurt dışı pazarlarda düşük gelir düzeyindeki müşterilere ucuz ürün satmayı amaçlamıştır.

Çalışanlara maaş ödemeleri düzenli yapılmakta ancak dengesiz ve genelde düşük olan maaşlar patronun inisiyatifine göre verilen primler ile takviye edilmekte böylece bazı personel ile iletişim anlamında da köprüler kurulmaya çalışılmaktadır.

Kurumda yer alan müdürler ve diğer yöneticiler, orta ve üst düzeyde önem taşıyan konularda karar alma yetkileri olmayan, patronun emirlerini uygulatan bir konumda çalışmışlardır.

Şirketle ilgili formal bilgilerin (üretim planı, ürün stok düzeyi, malzeme stok düzeyi, prosedürler, kayıtlar, ödemeler vb.) toplandığı bir ERP sistemi kullanılmamaktadır. Bütün bilgiler patrona iletilen sözlü, nadiren yazılı raporlar ile paylaşılmaktadır. Patron her şeyi bilmek istemekte ve son kararları mutlaka kendisi almaktadır.

Patron çalışanlarıyla zaman zaman sohbetler ederek gerekli gördüğü bilgileri paylaşmakta, kurum içinde kendine yakın olan çeşitli pozisyonlardaki güvendiği çalışanlardan her türlü bilgiyi informal olarak toplamaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgelendirmesi yapılmamıştır. Dokümantasyon sistemi bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları Bölümü sadece bordro ve tahakkuk işlemlerini yürütmüştür. Yılda bir kez düzenlenen 2 günlük



şehir dışı geziler ile yılbaşlarında ve bayramlarda tüm personelle toplantılar yapılarak iletişim zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Haftalık olarak yapılan toplantılarda güncel üretim ve satış durumu ve yaşanan sorunlar değerlendirilmektedir. Beyaz yaka çalışan sayısı 20–30 arasında değiştiğinden kişiler arası iletişim özellikle yatay iletişim daha gelişmiş durumdadır.

Önemli kararlarda şelale yöntemi ve ya farklı bir yöntem ile bilgi akışı sağlanmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar yakın gelecek ile ilgili durumlar konusunda bile bilgi sahibi olamamaktadır.

Çalışanların önerilerini alacak bir sistem mevcut değildir. Dolayısıyla çalışanlar isteklerini formal yolla iletme şansına sahip değildir. İletişim panoları kullanımı oldukça sınırlı olup, e-mail hiç kullanılmamaktadır.

Yöneticiler, patron ve patrona yakın bölüm yöneticileri olarak iki ana grupta ele alındığında, patron istediği bilgileri yöneticilere aktarmakta hatta zaman zaman yöneticileri de bilgilendirmeden daha alt düzey çalışanlarla iletişime geçebilmektedir. Yöneticiler kendilerine bilgi geldiğinde patronun istediği kadarını yine patronun istediği çalışanlara aktarmaktadırlar. Ancak kendi kişisel iletişimci biçimlerindeki farklılıklar nedeniyle zaman zaman bu oldukça az sapmalarla değişmektedir. Yöneticiler kendilerine özgü iletişimci biçimini yansıtmaya çalışarak davranışlarını oldukça kontrol altında tutmaya özen göstermektedirler. Bu nedenle açık bir iletişim ortamı söz konusu değildir. Örgüt içi iletişim sistemi olmaması, formal iletişim araçları ve ağının kullanılmaması, çalışanlar arasında iletişim doyumsuzluğuna neden olmuştur.

Yukarıda anlatılan eksiklikler, Candy-Hover Group tarafından satın alma işlemi yapılmadan önceki durumda yönetim ve yönetici zihniyetlerinin kanıtlarıdır. Candy-Hoover Group tarafından satın alma gerçekleştirildikten sonra, Candy-Hoover, İtalyada bulunan fabrikasını sökerek Doruk'a taşımış bu sırada makine ekipman ve ürünlerin yanında, kendi çalışma yöntemleri ve iş yapış biçimlerini de aktarmaya başlamıştır. Bu da doğal olarak Candy-Hoover Group kültür ve

değerlerinin Doruk'a aktarılmasını sağlayarak Doruk'un kurum kültüründe önemli değişmelere neden olmuştur.

Candy-Hoover Group tarafından, dünya üzerindeki tüm yerleşkelerinde kullanılan CAS adı verilen ERP sistemi, Doruk da kurulmuştur. Bu sistem sayesinde yetkilerine göre çalışanlar gerekli her türlü (üretim, stok, servis, satış, satın alma, sistem dokümanları, insan kaynakları, kalite, müşteri bilgileri, vb.) bilgiye ulaşma olanağına kavuşmuştur. %95'in üstünde beyaz yaka çalışana bilgisayar verilerek bu ağın yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Ayrıca e-mail ile iletişime işlerlik kazandırılmış ve çalışanlara bilginin daha düzenli akması ve kendi aralarında haberleşmenin de daha kolay olması sağlanmıştır.

Düzenli periyodik (yıllık, aylık, haftalık ve günlük) toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantıların konu ve kapsamı değişik olup ilgili çalışan, ilgili toplantıya katılmakta, alınan kararlar diğer ilgililere raporlama, e-mail veya şifahi yolla duyurulmaktadır.

Görsel fabrika uygulamalarıyla müşterileri problemlerinin ve çözümlerinin fotoğraflı açıklamaları ve panolar halinde, probleme neden olan operasyonda çalışan mavi yakalı çalışanların görebileceği yerlere asılmıştır. Böylece müşterinin sesi doğrudan üreticiye ulaşmaktadır.

İletişim panolarının sayısı ve kullanım etkinliği artmış, üretim ve ürünlere ilişkin kayıplar ve hatalar buralarda yayınlanmaya başlanmıştır. Bu da problemin tanımlanma, anlaşılma ve çözüm işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

Diğer Candy fabrikalarında olduğu gibi, ISO 9001 belgesi alınmıştır. Bu belgelendirme başta dokümantasyon ve kayıt sistemi olmak üzere kalite ve yönetim sistemlerinde Candy iş yapış biçimine geçişi kolaylaştırmıştır. Doğası gereği ISO 9001 sistemi, kapsamındaki prosedür, talimat vb. dokümanlarla iş yapış biçimlerini tanımlamakta ve gerçekleştirilen faaliyetlerin kayıtlanmasını sağlamaktadır. Candy'nin tüm süreçleri bu kapsamda Doruk firmasında uygulanmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle Doruk için süreçler tanımlanmış

bu yapılırken de Candy'nin diğer fabrikalarındaki uygulamalar bire bir nakledilmiştir.

Sonuç odaklı yaklaşım tarzı yaygınlaştırılmıştır. İtalya'da bulunan merkez tarafından yapılan faaliyet izlemeleri iş sonuçlandırma, problem çözme gibi konuların güncel izlenmesi gerekli bilgilerin o işe katkısı olan tüm çalışanlara anında ulaştırılması ve kullanılması gerektiğini doğurmuştur.

Candy tarafından satın alım işlemi gerçekleştirildikten sonra İtalya'dan bir Fabrika Direktörü göreve başlamıştır. Bu pozisyonun ana görevi, Doruk'u bir Candy Fabrikası yapmak yani tüm işleyiş biçimini değiştirerek Candy sistemini Dorukta uygulamaktır. Diğer önemli görevleri de fabrikanın istenilen verimde çalışmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve İtalya Merkez ile iletişim köprüsü olmaktır. Böylece, kültür, değer, iş yapış biçimleri, teknoloji,ürün, tedarikçi, vb her türlü konulardaki aktarımlar daha kolaylaşmıştır.

Yeni fabrika direktörünün yanında, çeşitli kuruluşlardan beyaz eşya konusunda tecrübeli 5 bölüm müdürü daha sisteme katılmıştır. ÜR-GE, Kalite, Satınalma, Satış Sonrası Servis ve Finans bölümlerine alınan bu müdürler daha önce çalıştıkları kuruluşlarda edindikleri yaklaşım ve tarzları da beraberlerinde getirmişlerdi. Hemen hepsinin ortak özelliği, yeniliğe ve öğrenmeye açık kişiliğe sahip olmaktır. Bu nedenle Candy tarafından nakledilmeye ve adapte edilmeye çalışılan yeniliklere kolayca adapte olmuşlar ve bunların uygulanmasını çabuklaştırmışlardır. Candy den önce görev yapan ve sonrasında da devam eden diğer 6 müdürün de benzer kişiliklere sahip olmasından yeni duruma kolayca adapte olunmuş ve uyumlu çalışılmıştır.

Yeni yönetim takımının diğer bir ortak özelliği de doğru iletişime verdikleri önemlidir. Daha önceki işyerlerinde aldıkları eğitimler ve o kurumların kültür ve iş yapış biçimleri gereği kazandıkları deneyimler sonucu bu durumu içselleştirmeyi başarmışlardır. Bu nedenle çalışanları ve üstleriyle doğru ve yeterli bilgi akışını ve etkileşimi sağlamışlardır.

Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlandığından onlarda astlarına yetki göçerme ve sorumluluk devretmeyi kolayca sağlamışlar doğru karar almak adına gerekli her türlü bilgi paylaşımını gerçekleştirmişlerdir.

Candy Group organizasyon yapılanması gereği, tüm söz edilen müdürler İtalya Merkezde kendi konularında görev yapan üstlerine rapor etmektedirler. Astlarıyla iletişimde kendi iletişimci biçimleri yanında yöneticilerinin iletişimci biçimlerinden etkilenecek Candy kültürü gereği kattıkları hususlar da olmuştur.

Genel anlamda çalışanlarıyla aralarındaki duvarları kaldırmışlardır. Sistemi, hedeflenen sonuçlara götürecektarzdaliderlik sergileyerek, çalışanları ile olan iletişimlerinde, gereği kadar ancak Doruk ile kıyaslandığında çok daha şeffaf daha paylaşımcı kısaca daha yakın olmaya çalışmaktadırlar. Bu da en az yeni yöntemler ve yeni iletişim araçları kadar, çalışanların iletişim doyumunu arttırmaktadır.

Kuruluştal iletişim doyumuyüksek olması için, yöneticilerin iletişimci biçimleri etkindir. İletişimci biçimlerinin oluşmasında kurum kültür, değer, yöntem ve araçlar önemlidir. Candy Group tarafından Doruk'a nakledilen kültür, değer, iş yapış biçimleri, kullanılan somut ve soyut kavram ve araçlar ile iletişim araçları da yeniliğe açık kişilikteki yöneticilerin kolayca uyum sağlamalarıyla kolayca adapte edilmiştir. Bu adaptasyon sırasında eski ve yeni yöneticilerin iletişimci biçimleri de Candy yöneticilerinin iletişimci biçimleriyle paralel hale gelmiştir.

Yukarıda da anlatıldığı gibi, Candy öncesi iletişim araçları yeterince kullanılmamıştır. Önemli tüm kararlar doğrudan patron tarafından alındığından, her türlü bilginin patrona akmasını sağlayacak formal ve informal iletişim kanalları mevcuttur. Bunlar çoğunlukla yazılı değildir. Yukarıdan aşağıya iletişimde patronun uygun gördüğü kadar bilgi uygun gördüğü kişilere aktarılmıştır. Yöneticiler özgün iletişim biçimleri yerine patronun koyduğu yazılı veya yazılı olmayan kuralları uygulayarak astları ile iletişim kurmuş ve genelde iletişimde patronun örnek alınması sağlanmıştır. Bu da çalışanlarda iletişim doyumsuzluğuna neden olmuştur.

Candy'nin satın almasından sonra, çalışanlar kendileri için gerekli tüm bilgileri edinir hale gelmişlerdir. Bu sırada yaşanan tüm değişiklikler, yönetici kademesinin iletişimci biçimlerinin de değişmesini sağlamış ve beraberinde çalışanların iletişim doyumunu olumlu anlamda faklılaştırmıştır. Bu sebeplerden dolayı, Candy öncesi ve sonrası iletişimci biçimleri ve iletişim doyum düzeylerinin araştırılmış ve karşılaştırma yapılmıştır. Çalışanların iletişim doyumundaki bu olumlu değişimin, yöneticilerin iletişimci biçimlerinin olumlu değişiminden kaynaklandığı düşünülmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve beyaz eşya sektöründe uluslar arası düzeyde tasarım, üretim ve pazarlama-satış alanlarında faaliyet gösteren bir İtalyan Grup tarafından satın alınan beyaz eşya üreticisi Doruk Ev Gereçleri Ltd. Şti.'nde eskiden yeniye geçerken yaşanan kültür değişimi sırasında yönetici iletişimci biçimleri ile "iletişim doyumunu" arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- Candy-Hoover Group tarafından satın alınmadan önce ve satın alınma işleminden sonra, Doruk Ltd. Şti.'nde yöneticilerin iletişimci biçimleri arasında farklılık var mıdır?
- Candy-Hoover Group tarafından satın alınmadan önce ve satın alınma işleminden sonra, Doruk Ltd. Şti.'nde, çalışanların iletişim doyumunu arasında farklılık var mıdır?

## 1.3. Önem

Bu araştırmayla toplanan bilgiler, birçok kişi ya da kuruluş açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın öncelikle iletişim doyumunu ve iletişimci biçimleri kavramlarının ülkemizde daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sırasında, iletişim doyumunu, örgütün bilgi alışveriş kalitesini ölçtüğü için, söz konusu şirketteki çalışanların iletişim doyumunu ve bilgi paylaşım kalitesi ile ilgili düşüncelerinin ne olduğu, yöneticilerin iletişimci

biçimlerinin bunu nasıl etkilediği belirlenmiştir. Sonuçların büyük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerine, insan kaynakları uzmanlarına, yönetim danışmanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yararlı olacağı ümit edilmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırmada şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

- Araştırmada görüşlerine başvurulmuş ya da anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermiştir.
- Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin, çalışanların iletişim doyumuna etkisi olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Araştırmanın konusu örgütsel iletişimin işlevlerinin tümünü değil, sadece yöneticilerin iletişimci biçimlerinin, iletişim doyumunu nasıl etkilediğinin incelenmesini kapsamaktadır.
- Bulgular, Doruk şirketinin çalışanlarının görüşlerinden toplanmıştır.
- Çalışmanın örnekleme Doruk Şirketindeki tüm çalışanlardan değil, beyaz yaka çalışandan oluşturulmuştur.

#### **1.6. Tanımlar**

- İletişimci Biçimleri: Doruk bünyesinde görevli yöneticilerin, çalışanlarıyla iletişimleri sırasında ortaya koydukları yaklaşımlarının sınıflandırılmasıyla belirlenen kategorilerdir.

- İletişim Doyumu: “İletişim doyumu, bir çalışanın, iletişim yeterliliğine ilişkin olarak kuruluştaki toplam iletişim çevresinden algıladığı doygunluğun derecesidir (Redding, 1972, Aktaran: Downs & Hazen, 1977).

## 2. Alanyazın

Çağımızda firmalar için ayakta kalabilmenin en önemli unsurlarından biri, beklide en önemlisi, müşterileri tercihlerinin rakiplerinin ilerisinde kendileri yönünde olmasının sağlanmasıdır.

### 2.1. Rekabet

Rekabet genel anlamıyla aynı hedefe yönelen iki alternatifin ki bu kişi olabilir, takım olabilir, grup olabilir, şirket olabilir hedefe varmak adına girilen yarışta kazanmak için birbirlerine üstünlük sağlama mücadelesidir.

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Bu terim işletmecilik, iktisat, çevrebilim, spor ve sanat dallarını da içeren alanlarda sıkça kullanılır. Rekabet iki ya da daha çok güç, kuruluş, işletme, sistem, birey, ya da grup arasında yer alabilir.

“Rekabet, içsel ya da dışsal getirileri de içeren çeşitli sonuçlara yol açabilir. Bazı alanlardaki rekabet (ve sonuçları), bireylerin ya da toplumların yaşam savaşını ya da hayatta kalma ihtimalini doğrudan etkileyebilir (örneğin kaynak ya da toprak kazanımları). Diğer bazı alanlardaki (örneğin piyasa alanı ya da siyasi alandaki) rekabet (ve sonuçları) ise belirli bir tarihsel andaki toplumsal değerlerin sonucu olarak ortaya çıkmış olup, temel olarak bireysel ve toplumsal yaşamın niteliğini etkiler. Rekabetin sonuçları arasında kazanan tarafa sunulan armağan, ödül, plaket, kuşak, ve övgüler yer alabilir”<sup>1</sup>.

Rekabetin amacı tercihte üstünlük sağlamaktır. Bu da müşterilerin yani seçim yapacakların algılarının sizi tercih etmeleri yönünde şekillendirilmesini gerektirir.

“Algı evrenseldir. Algının kendisi dahil olmak üzere her şey, algıya konu olabilir. İnsanların algılarını değiştirin, oyunu da değiştirirsiniz. Algıları şekillendirmek taktiklerin esasıdır (Branderburger ve Nalebuff, 1998)”.

---

<sup>1</sup> <http://tr.wikipedia.org>. (Erişim tarihi: 02-08-2010)



### 2.1.1. İş Dünyasında Rekabet

İş dünyasında çetin rekabet unsurlarının etkisi altında, kuruluşlar ayakta kalmak adına değişik yaklaşımların etkisi altında kalmaktadırlar. Örgütlerin rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi için, müşteri beklentilerini karşılayan ürünler ile müşterilerin karşısına çıkma çabalarında artış görülmektedir. Kuruluşlar rakiplerinin önüne geçme gereği duymaktadırlar. Bu nedenle daha düşük maliyet ile ürün üretebilmek dolayısıyla düşük fiyat ile tüketicinin karşısına çıkabilmek adına çaba göstermektedirler.

İş dünyasındaki rekabet mücadelesinde mevcut rakipler, pazarda elverişli bir yer elde edebilmek için, fiyat rekabeti, reklam savaşları, yeni ürün sunma, genişletilmiş müşteri hizmetleri veya garanti gibi yöntemlere başvururlar.

Pazarlarda, sayıca çok fazla ve birbirine denk rakipler, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit maliyetler ve depolama maliyetleri, farklılaştırmanın ve geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarlarda artan kapasite, farklılık gösteren rakipler, yüksek stratejik çıkarlar, yüksek çıkış engelleri gibi durumlar söz konusu olabilir.

Kuruluşların yukarıdaki rekabet güçlükleri karşısında izledikleri stratejileri şunlardır.

Konuşlanma stratejisi; firma sektörün yapısını veri olarak alır ve kendi savunma mekanizmasını ona göre belirler. Dengeyi etkileme stratejisi; firma saldırgan bir strateji izler ve rakiplerinin dengesini bozarak, görelî bir konum iyileştirmesi sağlar Değişim stratejisi; firma sektördeki güçlerin temelinde yatan faktörleri inceler ve bunlardaki değişimi herkesten önce görerek bir strateji oluşturur. Değişimi kendi lehine kullanır.

Uzun vadede savunulabilir bir konum yaratmak ve rakipleri devre dışı bırakmak için, kendi içinde tutarlı 3 strateji belirlenmiştir. “Toplam maliyet

liderliği, farklılaştırma, odaklanma.” Bu 3 stratejiden birinde odaklanmayan kuruluşun durumu zordur. Hepsinde birden odaklanması hem zaman hem de kaynak açısından hemen hemen mümkün değildir. Her bir stratejinin de kendine göre riskleri vardır. (Gümüş, 2008 )

Pazarda ayakta kalabilmek rakiplerin durumlarının ve gelecekte yapmayı planladıklarının öğrenilebileceği bir istihbarat sistemi oluşturmak yararlıdır. Doğru istihbarata ulaşmak için elde edilecek verilerin doğru yorumlanması gerekmektedir. Doğru verileri elde edebilmek için ise şirkette sağlam bir analiz yapısı oluşturulmalıdır.

Rakip analizi yaparken; rakibi neyin harekete geçirdiği, rakiplerin gelecekte ne yapacağı, rakiplerin ne yapıyor ve yapabilir olacağı, rakiplerin mevcut stratejileri, Şu anda nasıl hareket ettikleri, nasıl rekabet ettikleri, rakiplerin karşılık verme profili dikkate alınmalıdır. Ayrıca, rakiplerin mevcut konumdan memnuniyeti, olası hamle ve strateji değişiklikleri, nerede iyileştirilmesi gereken eksiklikleri olduğu da dikkate alınmalıdır. Rakipleri analiz etmeden önce hangi firmaların rakip olarak belirleneceği önemlidir. (Gümüş, 2008 )

### **2.1.2. Küresel Rekabet**

Rekabet artık bölgesel olmaktan uzaklaşmış, küresel hale dönüşmüştür. 1800'lü yıllara kadar insan toplulukları içerisinde gereksinimlerin karşılanması amacıyla yapılan üretim genelde tek kaynak tarafından gerçekleştirilip kullanıcıların hizmetine arz edilmekte dolayısıyla zorlanmadan ürünler kolayca satılabilmektedir. Dolayısıyla bu dönemde rekabet ve müşteri memnuniyeti kavramından söz etmek mümkün değildir. Bir yerleşim merkezi ve çevresi için örneğin bir ayakkabı üreticisi olması yeterlidir. Bu ustanın ürettiği ayakkabılar o toplulukta yaşayan herkesin ihtiyacını karşılayacak sayıdadır.

Nüfus arttıkça, üreticilerin ürettikleri ürünlerin yetemez olması yeni üreticilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayakkabı örneğinden devam edecek olunursa, aynı toplulukta ikinci hatta üçüncü ayakkabıcı üreticisi üretme başlamıştır.

Farklı üreticilerin devreye girmesiyle, ustalık farkı, kullanılan malzeme seçimi, gibi nedenlerden ürünler arasında farklılıklar oluşmaya başlamıştır. Farklı ürünlerin nitelikleri, kullanım ömürleri, sağlamlıkları, fiyatları, müşteri beklentilerine yanıtları yani kaliteleri de farklılık göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla müşteriler kendi beklentilerine uygun kalite ve fiyattaki ürünü seçmeye başlamışlardır. Artık üretilenin satılacağı garantisiz ortadan kalkmıştır. Müşterilerin seçebileceği birden fazla alternatiflerin olması bu alternatifleri müşterilere sunan üreticiler arasında rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Üreticiler, tercih edilmek için kaliteli ve uygun fiyatta ürünleri üretmek zorunda olduklarını anlamışlar, fiyat avantajı için gereksiz kayıpları ortadan kaldırarak verimliliğin artırılmasının önemini kavramışlardır.

Rekabet, müşteri tercihinin sağlanması için, müşteriye bu seçiminden dolayı bir takım avantajlar sunulması gereğini doğurmuştur. Bu avantajlar fiyat ve kalite olarak iki ana grupta ele alınabilir. Gerek fiyat gerekse kalite anlamında rakiplere göre farklı avantajlar sunabilmek, üreticilere var olan durumu ve sistemi değiştirme lüzumunu hissettirmiştir.

### **2.1.3. Müşteri Kavramları ve Rekabet**

Müşteri tercihlerini etkileyen en önemli unsurlardan biri de ürünün kalitesidir. Kaliteyi kısaca müşteri beklentilerine uygunluk diye tanımlarsak, önemli beklentilerden biri olsa da fiyat avantajı tek başına çok da yeterli olamamaktadır. Tüketiciler aldıkları ürün veya hizmetten uzun süre ve maksimum verim ve tatmin ile yararlanmak istemektedirler.

Bu durumda, ürün kalitesinin belirlenen düzeyde sürekliliğinin sağlanması diğer önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kuruluşlar kalite istikrarının sağlanacağı sistemler oluşturmakta ve faaliyetlerini bunlara göre sürdürmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Üretken Bakım, 6 Sigma, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri, Yalın Üretim ve Yönetim Teknikleri vb. yönetim yaklaşımları bunlara örnek verilebilir. Bu tür uygulamalar üretim ve kalitede bir standardın ve kayıpların azaltıldığı verimliliğin yakalanmasını sağladığı gibi bu uygulamalardan elde edilen ödül ve belgelerde daha bilinçli, müşteriler gözünde ayrı bir prestij sağlamaktadır.

Bütün bu sistemler ve teknikler aslında kuruluş içindeki birim ve bireylerin bunları doğru kullanmasıyla olumlu sonuçlara ulaştırmaktadırlar. O nedenle kalitenin sağlanması, herkesin görevi olup devredilemeyecek bir sorumluluktur. Herkes kendi işini en doğru şekilde bir defada yapmak ve geliştirmek zorundadır. Sürekli bu işi daha iyi nasıl yapabilirim yaklaşımıyla mükemmellik çitası yükseltilmelidir. Rakiplerine göre mükemmellik çitasını yükseltmekte geç kalan firmalar rekabette avantajlarını yitirmeye mahkum olurlar. Bu yaklaşım bir değişim olacaksa öncelikle çalışanlarda mantalite ve yaklaşım değişikliği sağlanmalıdır. Bunun da en önemli aracı eğitimidir.

Kalitede hedeflenen standart genelde müşteri odaklı olmaktadır. Müşterini tatmin olacağı özelliklere sahip ürünler ile bu standart belirlenmekte ve sürdürülmektedir. Günümüzde müşteri kavramı sadece ürünün sunulduğu son kullanıcı olarak alınmamakta, her faaliyet ya da faaliyetler zincirinin çıktısını kullananlar, müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bu da iç ve dış müşteri kavramlarını gündeme getirmektedir.

Kuruluş içinde, kendinden önceki aşamanın çıktısını kendi faaliyetlerinde girdi olarak kullanan her aşama iç müşteri olarak değerlendirilmektedir. Örneğin ürünü doğrudan son kullanıcıya sunan satış noktası, kendisine satılacak ürün ya da hizmeti ulaştıran lojistik (nakliye) aşamasının, nakliye aşaması ürünü kendisine uygun ve korunmuş bir şekilde depolayarak teslim eden depolama

aşamasının, depolama aşaması, doğru ürünler üreterek teslim eden üretim aşamasının, üretim aşaması, doğru ürünleri geliştiren ürün geliştirme ve gerekli hammaddeleri tedarik eden satın alma aşamasının müşterileridir. Bu aşamalardan her biri, kendi müşterisinin beklentilerini sağlayacak şekilde, doğru zaman, miktar kalite ve maliyette çıktılar sunmak zorundadır. Hatta bütün bu ana süreçlerin alt süreçlerinde de tedarikçi müşteri ilişkisi mevcuttur. Üretim basamakları içerisinde örneğin çok genel olarak montaj aşaması, hazırlık aşamasının müşterisi olmaktadır. Hazırlık aşamasında uygun hazırlanmayan çıktıların montaj aşamasındaki işlemlerinde problemler yaşanmaktadır. Daha da derinleştirecek olursak, montaj aşamasında ardışık iki operasyon arasında da tedarikçi müşteri ilişkisi vardır. Örneğin fırın üretiminde kapı menteşesi takılan operasyonda bu işlem tanımlandığı gibi yapılmamışsa, menteşeye kapıyı takacak operatör işini kolayca yapamayacak problemler ile karşılaşacak bu da kaynak anlamında kayıplara neden olmaktadır. O nedenle öncelikle kuruluş içindeki tedarikçi müşteri ilişkilerinde müşteri tatmininin sağlanması son kullanıcıya kadar bu memnuniyetin devamında önemli rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanan kuruluşlar bu yolda yapacakları gerekli değişimlerle sistemlerini sürekli geliştirmekte ve kalite anlamında da rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

## **2.2. Değişim**

Değişim sektörel anlamda, pek çok konuda üreticinin sağlayacağı avantajları müşteri lehine dönüştürebilecek, dolayısıyla müşterinin tercihini de üretici lehine dönüştürebilecek ve değer yaratacak konular üzerinde var olandan başka bir yol ya da yöntemlere geçiş olarak tanımlanabilmektedir. Değişim bir amaç değil sadece ve sadece hedeflenen sonuca ulaşmak adına bir araç olmalıdır. Yalnızca değişmek için değişim popülist bir yaklaşımdan öteye geçemeyip hiçbir değer yaratmamaktadır.

“Tarihsel süreç içinde makro ölçekte yaşanan bütün toplumsal ve ekonomik değişimler, mikro ölçekte örgütsel değişimi de yaratmaktadırlar. Bugün için

toplum bilimciler “Bilgi Toplumu”ndan söz ederken, yönetim bilimciler de “Bilgi Yoğun Örgütlerden” söz etmektedirler (Kocabaş, n.d.)”. “Teorik anlamda ele alındığında, değişim iki tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışımızda oluşan değişim ve kendi irademizle gerçekleştirilen değişim (Ersen, 2003)”. Gerek dışımızda gerekse irademizle gerçekleşen değişimin yararlı hale getirilmesi için değişimin ya da değişime uyumun iyi yönetilmesi gerekmektedir.

### **2.2.1. Değişim Yönetimi**

Değişim yönetiminin temel prensipleri; değişimden beklenen, süreçlerin iyileşmesini sağlayıp performansa dayalı hedefleri gerçekleştirmektir. Bu doğrultuda yönetimin, kurumsal performansın etkinliğini arttırmak üzere yapılanmaya ihtiyacı vardır.

Değişim yönetimi değişim kararından sonra ortada bırakılıp sağlam temellere dayandırılmadığında beklenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmaz. Bu nedenle yönetime düşen en önemli görevlerden biri, doğru stratejik kararlar ve bunları destekleyen yapısal düzenlemelerle değişimi desteklemektir.

Ersen tarafından da belirtildiği gibi, değişimin tüm organizasyon tarafından kabullenilerek gerçekleştirilmesi beklenen sonuçlara daha kısa zamanda ulaşmada önemli bir avantajdır. Bu avantaj, ilgili ve gerekli herkesin işin içine sokulması ve onların katkılarının alınması ile sağlanabilir. Bu nedenle değişim faaliyetlerinin geliştirilmesi sırasında takım çalışması yöntemleri kullanılmalıdır. Böylece arzu edilen sinerji sağlanabilecektir.

Değişim faaliyetleri, sürekli geliştirme ve iyileştirme anlayışı içinde sürdürülmelidir. Bu işi daha iyi nasıl yapabilirim sorusu sık sık sorulmalı ve kişisel ve kurumsal yaratıcılık unsurları da devreye sokulmalıdır. Değişim ile kazanılacak yeniliklerin öğrenen organizasyon olabilme mantalitesi ve hevesi ile çok daha kolay benimsetilmesi sağlanmalıdır.

Değişim yönetiminin getirdiği karmaşıklık ve sorunlar, kurumun yeniden yapılanma isteğinde olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bu noktalarda kurumun çok fazla enerji tüketebileceği de düşünülmelidir. Bu nedenle, gösterilecek olan çabaların tüm sorunları çözme yaklaşımından çok, öncelikli hedefleri belirlenerek, küçük küçük iyileştirmelerle sürecin tümünü iyileştirmesi sağlanmalıdır. (Ersen 2003)

Değişim sırasında karşılaşılan problemler birer birer ve sistematik olarak ele alınarak bir daha kesinlikle karşılaşılmayacak biçimde çözülmelidir. Bu yöneticilerin iletişimci biçimlerinin iyileştirilmesi ve bununla iletişim süreci ve iletişim doyumunun artırılması için de geçerlidir.

Değişim çabalarında beklenen sonuca ulaşabilmek için yönetimin karlılık ve liderliği çok önemlidir. Ayrıca yukarıda da söz edildiği gibi değişimin gerekliliği, kurumun buna olan ihtiyacı başarının elde edilmesinde önemli faktörlerdir. Tabii ki değişim sonuçlarının getirecekleri de başarının diğer bir ölçütüdür.

Değişim sırasında kurumu yönetenler değişimi benimseyip değişmeden, çalışanların değişmesini beklemek doğru bir yaklaşım olmayıp çok de zordur. Çalışanların değişim sırasında, yaptıkları işleri daha iyi ve daha farklı yapmalarının yöntem ve yararlarını görmeleri ve bunun olumlu getirisine inanmaları gerekmektedir. Değişim sırasında yönetimin çağdaş liderlik anlayışı ve yaklaşımlarını sergilemesi örneğin kendi işlerine de istenen değişiklikleri yansıtmaları ve uygulamalarını destekleyen “coaching” davranışları göstermeleri, yeniliklerin çalışanlar tarafından daha kolay algılanıp uygulanmasını sağlar.

Çalışanların yeterliliklerinin harekete geçirilmemesi ve potansiyellerinin ortaya konmasının sağlanmaması kurumların daha etkin ve daha verimli olmalarının engellerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İstenen başarıya ulaşılamaması çalışanların doğal yapısından kaynaklanmaktan çok bu eksiklikten dolayı oluşmaktadır.

Yapılan araştırmalar verimli kurumların çalışanlara ilişkin politikalarının temelinde saygının olduğu ve bunun çalışanların potansiyellerini ortaya çıkardığı görülmüştür. Bu tip kurumlarda, yöneticilerin astlarına karşı davranış tarzları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Yöneticiler çalışanlarına yetişkin bireyler olarak davranmaktadır.
- Çalışanların bir çok konuda yönetime katılmalarını sağlamaktadır.
- Alt kademelerde çalışanların işlerini iyi bildiklerine inanılmaktadır.
- Gelişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini çalışanlarına sezdirmektedir.
- Astlar kuruma ortakmış gibi davranılmaktadır.
- Çalışanları kurumsal gelişimin temel kaynağı olarak görmektedir.
- Çalışanların yaratıcı önerilerini anında tam olarak değerlendirmektedir.
- Çalışanlar bir görevin işlem ve eylemlerini yaparak verim elde ederler.
- Diğer çalışanlarla işbirliği yaparak daha etkili işler yapabilir.
- Kendine ve kuruma ilişkin beklentiler besleyerek kişisel gelişim sağlayabilir.

Bu bağlamda, verimlilik-kalite ve insan arasındaki ayrılmaz bağı düşündüğümüzde, kurumların bu konuda çalışmalar yapmaları ve çalışanlara karşı olan tutumlarını bir kurumsal insan kaynakları politikası haline getirmeleri gerekmektedir. “zellikle Lider ve yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları ve onlarla iletişimleri de bu politika çerçevesinde biçimlendirilmelidir. Bu anlamda yöneticilerin iletişim yetenekleri ve iletişimci biçimlerini istenen doğrultuda geliştirecek çalışmalar yapılmalıdır (Ersen 2003)”.

Kurumlarda değişimi amaçlayan insanların değişik yaklaşım ve düşünce tarzları vardır. Kuruluşları başkalaştırmayı amaçlayanların genelde iki gruba ayrıldıkları görülür. Bir grup, insan mizacının değiştirilemeyeceğini, iddia edip bunun mümkün olamayacağına inanmakta ve bu eylem için gerekli olan uygun yönetimsel mekanizmalar hakkında tek bir Şey dinlemek zahmetine bile katlanmamaktadır. Diğer grup ise daha iyimser



yaklaşmakta ve “Bana yalnızca nasıl yapılacağını gösterin gerisini ben hallederim” demektir (Robert ve Gareth, 2000: 217).

Değişim gerçeğinin bu iki yaklaşım arasında bir yerlerde bulunması yaklaşımı gerçeğe yakındır. Elbette ki yıllar içinde şekillene gelmiş, belki de doğuştan sahip olunan mizaç değiştirilemeyebilir ama kişilerin davranışları böyle değildir. Davranışlar değişebilir, değiştirilebilir. Bunun sağlanması belki zor ve karmaşıktır ama olanak dahilindedir.

Kurumsal değişim hatta kurumsal kültür değişimi, iç faktörler nedeni ile hatta zorlamasıyla da yönlenebilir. Kurum, kendini yeniden yapılandırmaya karar verebilir veya sistem iyileştirme anlamında kalite geliştirme programı başlatmaya hatta organizasyonunu yeniden şekillendirmeye kalkabilir. Bu durumlarda da sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri kurumun yeni isteklerine paralel gitmelidir. Bu sürekli izlenmelidir.

Değişim programını nasıl başlatılacağı yöneticilerin kararında olduğundan, işin başında ve çeşitli aşamalarda sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin ele alınması ve gözden geçirilmesi gerekebilir. Yöneticiler kendi sosyalleşme ve dayanışma düzeylerini de sürekli gözden geçirmelidir. Gerek kendi gerekse kurum çalışanlarının sosyalleşme ve dayanışma düzeyini bilmek, yöneticilere değişim programını başlatmak ve yürütmek açısından çok yararlıdır.

Şebekeleşmiş bir kuruluş içinde bir kalite programı başlatmak isteyen bir yönetici düşünün. Önünde bir takım seçenekler vardır. Bu inisiyatifin tantanasız bir biçimde kabullenilmesi için, düşüncelerin beyan edecek liderlerle görüşebilir ya da tersine konuyla pek az ilgisi olan bir proje üzerine eğilerek veya uygulayarak dedikodu yapanları ve arkadan konuşanları saf dışı edebilir. “Kar amacı güden bir kuruluşta bu yönetici, programların beraberinde getireceği net ve ölçülebilir gelişimi önceden görerek, yüksek düzeyli dayanışma içeren davranışlar üzerinde çalışıp yine aynı kalite programını başlatabilir (Robert ve Gareth, 2000: 231)”. “İnsanların iş hayatlarında radikal değişiklikler olacağı

fikrini kabul etmelerini sağlamak, tek çarpışmada kazanılacak bir savaş değildir (Hammer ve Champy, 1994: 137)”.

Kuruluştta değişimi kolaylaştırmak için bir takım yollar denenebilir. Bunlardan biri, işi gerçekleştirecek kadroda birbirlerine yakın tabiata sahip ve bunun sonucunda kolay uyuşabilen kişilerin olmasının sağlanmasıdır. Böylelikle, alışanların ilgi alanı, anlayış, düşünce, duygu gibi konularda paylaşımlarının st düzeyde olması hedeflenir. Bundan başka, sosyal iletişimin istenen düzeyde olmasını sağlayacak fırsatlar yaratılır. Hiyerarşik farklılıklar daha samimi ortamlar yaratılarak sınırlandırılır. Gruplaşmalar ortadan kaldırılır. Ortak bir amaç ve aidiyet duygusu oluşturulur. Rekabet avantajı göz ardı edilmeyerek, rakiplerden haberdar olunması sağlanır. Sonuçlara ulaşılmasının garanti altına alınabilmesi için, rahatlığa neden olmayacak şekilde hafif zorlayıcı yöntemler oraya konarak faaliyetler sonuçlara ulaştırılmalıdır. Aksi durumda değişimin gerçekleştirilmesinin bir hayalden öte geçmesi zordur.

“rgtlerin değişimi sırasında yöneticilerin ilk anlamaları gereken şey, şirket uygulamalarının nasıl atalet açısından yaygınlaşan bir bağlam oluşturduğudur (Rogger, 1999)”. Değişimde başarılı olmanın gereği, çalışma üzerinde yoğunlaşmak ve akıl süzgeci kullanılarak gereksiz hatalardan kaçınmaktır. Başarıyı yakalamak için olağan üstü yeteneklere ihtiyaç yoktur. şans ise asla güvenilmemesi ve bağlı kalınmaması gereken bir faktördür. nemli olan sorunların kök nedenlerinin ortaya çıkarılması ve giderilmesidir.

Değişimde liderlerin rolü sonucu etkiler. Lider değişimin başından sonuna geçirilecek süreçte tam yetkili ise sonuç daha başarılı olmalıdır. Ayrıca, kurumun tepe yöneticileri tarafından yönetilen değişimlerin başarıyla sonulandıkları görülmektedir. Alışıla gelen alışkanlıklardan tepe yönetim arzusu olduğunda daha kolay vazgeçilmektedir.

Hammer Michael – Stanton A. Steven tarafından da ortaya konduğu gibi, başarılı değişim için 3 yol önerilir. Geniş Yol, Hızlı Yol, Dolaylı Yol. Geniş Yol;

Kimi değişimler dar kapsamlıdır, şirketin tek bir bölümünün tek bir süreci üzerinde yoğunlaşır. Bazıları ise geniş bir cephe seçer ve şirketin pek çok bölümünü içine alır. Hızlı Yol; Proseslerin hızlı ve doğru gerçekleşmesi sağlanarak gerçekleştirilen değişimdir. Bunun için güçlü sponsor bir kadro yaratılarak, çalışmanın içine katkı veren doğru insanlar alınarak, kararlı bir proje yönetimi ilkesi uygulanarak, İşin başından sonuna kadar sahanın katılımı sağlanarak ve öncelik hızlı uygulamaya verilerek başarıya ulaşılır. Dolaylı Yol: Şirketlerin çoğu değişime değer üreten ana süreçlerden biriyle, yani, müşteriye sunulan değeri yaratan mekanizmalardan biriyle başlarlar. Kimi durumlarda ise şirketler değişime destekleyici bir süreçle de başlayabilirler. Bu dolaylı yol olarak tanımlanır. Görüldüğü gibi üç ayrı yol ile de başarı elde edilmektedir. “Kurumlar kendi yollarını kendileri bularak ya da daha önce başarılı olmuş yöntemleri uyarlayarak, ihtiyaç olan doğrultuda değişimlerini gerçekleştirmelidir (Hammer ve Champy, 1994: 134)”.

Değişimin başarısız olmasının nedenleri ise yukarıda başarıya götüren nedenlerin karşıtı olarak şöyle özetlenebilir. Planlamaya gereksiz ağırlık vererek uygulamaları gerçekleştirilememesi, değişim için organizasyondaki en iyi elemanların aktif kullanılamaması, değişimin küçümsenmesi, güçlü ve inançlı bir liderlik yerine yetersiz liderler deneyimsiz yönlendiriciler ile eğişimin gerçekleştirilmeye çalışılması ve yönetim takımının koşulsuz desteğinin alınamaması, organizasyonda değişime ilgili kuşklar bulunması ve bunların giderilememesi, değişim kapsamının doğru belirlenmemesi, gerçekleştirilmesi zor hedeflerle işe başlanması, sonuca bir an önce ulaşma prensibinin göz ardı edilmesi.

Değişimde başarılı olabilmesi için kurumların aşığıda belirtilen durumları göz ardı etmemesi gerekmektedir. Kurumların; değişim programlarındaki potansiyel tutarsızlıkları görmesi, yetkilendirmenin sınırlarını kavraması, çalışanlarda iç bağlılığı özendirerek çalışma koşulları oluşturulması ve moral ve hatta yetkilendirmenin firmalarda sondan bir önceki kriterler olduğunu görmesi gerekiyor. Nihai hedef performanstır (Argyris, 1999).

“Değişim iletişimle bütünleşmediği sürece gerçek bir başarıdan bahsetmek oldukça güçtür (Pira ve Kocabaş, 2003)”.

## 2.3. Değer

### 2.3.1. Kurumsal Değerler

Kurumlar değerleri doğrultusunda varlıklarını sürdürmeyi amaçlarlar. Aşağıda kurum değerleri kavramının ne olduğuna değinilmektedir.

Kurum değerleri, kurumun yaşam felsefesini oluşturan temel ilkeleridir. Değerlerin yaşamak için kurallar ve kararlar için pusuladır. Değerler belirli bir sonucu elde etmek için izlenecek yol konusunda en derinde yatan inançlardır. Değerler davranışlarla dünyaya yansır. “Özü-sözü bir olmak” deyişi, kişinin değerleri ve davranışları arasında bir çelişki olmadığını gösterir. Bir kurumun değerleri, kurumdaki herkesin, liderler ve yöneticiler dahil, nasıl davranmalarının beklendiği konusunda açık bir deklarasyondur. Değerler “Ben kimim?” “Hayattan ne elde etmek istiyorum?” “Elde etmek istediklerimize ulaşmak için seçeceğim yol nedir?” ve “İnsanlar önümüzde neyi savunuyorum ve buna uygun davranıyor muyum?” sorularına vereceği cevaplarla şekillenir. (Baltaş, 2009)

Değerler ve değerlerin paralelinde kurumda bilinç oluşturmak çok önemlidir. Yukarıdaki paragrafta yer alan soruları sorarak değerler konusunda bilinç kazanmak kolaylaştırılır. Genelde insanlar sosyal yaşamda davranışlarını değerleriyle ortaya koyar. İnsanların olması gerektiği gibi, kurumların da yazılı veya yazılı olmayan değerleri vardır. Kurumlar değerlerini, kurum kültürünün uzantısı olan iş yapma ve ilişki biçimleriyle hayata yansıtırlar. Bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmalar, bir kurumun iş sonuçları ile kurum içinde var olan değer/ler arasında güçlü bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca aynı araştırmalar kurum çalışanlarının değerleriyle, kurum değerleri arasında ilişki

olduğunu göstermiştir. “Bireyler inanç ve değerlerini değiştirdikleri zaman, karar ve davranışları da değişir. Eğer belirli sayıda kişinin inanç ve değerlerinde aynı yönde bir değişiklik olursa, topluluğun ve de toplumun karar ve davranışları değişir (Baltaş, 2009)”.

Paylaşılan değerler güven oluşturur ve böylece ortak paydayı paylaşan bir topluluğun meydana gelmesi mümkün olur. Değerler uyum ve birlik sağlar. Değer insanların birbirlerine samimi arkadaşlık bağlarıyla bağlanmasına imkan verir ve böylece ortak hedeflere hızlı ve etkili bir biçimde ulaşılır. Bir topluluğun gücü, o topluluğu oluşturan bireylerin paylaştıkları ortak değerlere olan bağlılığı ile ölçülür. Eğer paylaşılan ortak değerler yoksa insanlar birbirine aldırılmaz ve birbirlerinin sorun ve dertlerine kayıtsız kalır. Hiçbir ortak değeri paylaşmayan topluluklarda, kargaşa ve anarşi yaşanır. Örneğin sıraya girmeyi gerektiren bir konuda, herkes öne geçmeye kalkarsa, hem daha çok beklenir, hem de herkes rahatsız ve şikayetçi olur. Kuvvetli bir kurum kültürü yaratmak için, değerlerin herkes tarafından paylaşılması ve buna göre yaşanması gerekir. Ancak bu konuda belirleyici olan yöneticilerin değerlere uygun tutum, davranış tavrı ve kararlarıdır. Güçlü bir kurum kültürüne sahip kuruluşlarda değerler, kurumun bir üyesi olarak kabul edilmenin kuralıdır. Böyle bir kuruluşta kurallara uygun davrananlar iyi sonuçlar alırlar ve kurum içinde yükselirler. Değerlere uygun davrandıkları halde beklenen sonuçları alamayanlara, becerilerini geliştirmek üzere eğitim verilir. Değerlere uygun davranmadan iyi iş sonucu alanların davranış düzenleme eğitimlerinden yararlanması beklenir. Her ikisini de başaramayanlar en kısa zamanda kurumdan ayrılmak zorunda kalır. Bir değer dizisi oluşturmanın amacı vizyon ve misyonu destekleyecek ve oluşturacak uyumlu bir kültürü yaratmak için davranış ilkelerini tanımlamaktır. Değerler, kurum içindeki her bireyin sorumlu bir özgürlük anlayışı içinde işini yapabileceği bir çerçeveye sunar. Çalışanlar kurumun değerlerini özümstedikleri zaman, herkes birbirine karşı hesap verme yükümlülüğüne sahip olur. Değerleri, dekoratif olmaktan çıkararak,

hayata geçirmenin üç temel kriteri, tutarlılık, kararlarla ilişkilendirmek, sadeleştirmektir. (Baltaş, 2009)

Kurumlar rekabet avantajını elde etmek ya da korumak için değerlerini koruyarak katma değer yaratan operasyonel değişimleri tercih ederler.

### **2.3.2. Katma Değer Yaratma**

Değişimin rekabette avantaj sağlayacak ise yararlı bir araç olduğu açıktır. Burada avantaj daha çok katma değer yaratmak anlamında kullanılmaktadır. Bu bölümde katma değer kavramı değer olarak anılacaktır. O zaman değer nedir? Değer; müşteri beklentilerine uygun çıktıların gerçekleştirilmesine doğrudan hizmet eden unsurlardır. Doğrudan katkı sağlamayan unsurlardan iptal edildiğinde de sonuca etki etmeyenler ise değer yaratmayan kayıplardır.

Üreticiler, rekabet ortamında, müşterinin memnun olacağı ürünler ile onların karşılıklarına çıkabilmek için, hem gerekli kalite düzeyini sağlamak hem de ayakta kalmak zorundadır. Tercih edilebilmek için, rakiplerin fiyatlarında ve onlardan daha kaliteli ürünler piyasaya sunmak gerekmektedir. Hem kalite düzeyi yüksek ürünler sunma, hem de yeterince para kazanmanın yolu, maliyetleri düşürmektir. Maliyetleri düşürebilmek için üretim sisteminde değer yaratmayan kayıpların önlenmesi hatta değere dönüştürülmesi gerekmektedir.

Bu kayıpların başında, üretim sırasında model değişimi yapılırken gerçekleştirilen ayarlama ve düzenlemeler için harcanan "Set up" adı da verilen işler gelmektedir. Yapılan çalışmalar ile bu zamanlar çok daha kısaltılarak kazanılan zaman üretim yapılan zamanlara eklenebilmektedir. Diğer yandan, değişken hava koşullarında, örneğin soğuk havalarda bazı makinelerin devreye girme ve kaliteli ürün elde etme süresi uzayabilmektedir. İşletmeler, bu sürenin kayıp olmaktan çıkarılıp üretim yapılabilir hale gelmesi için çalışırlar. İşletmeden işletmeye farklı da olsa, biraz düşünüldüğünde bu zamanın üretken hale dönüştürülmesinin yolları bulunabilmektedir.

Diğer bir kayıp da çeşitli törenler, molalar, toplantılar nedeniyle makinaların durdurularak üretime ara verilmesidir. Makinalar en azından bu durumlarda nezaretsiz çalışabilecek hale getirildiğinde bu kayıplar bertarf edilebilmektedir. Makina arızaları nedeniyle yaşanan duruşların 10 dk. dan fazla sürmesi planlanan zamanda istenen miktarda ürün üretilmesini engellediği gibi çalışanların moral durumunu da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu en önemli kayıplardandır. Ayrıca kısa süren ancak sık yaşanan küçük duruşların da toplandığında önemli kayıplara neden olduğu göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, makinalar üzerindeki zamanla değişmesi gereken elemanların örneğin kesici elemanların değişimi için harcanan zaman da azaltılması gereken bir kayıptır. Yine yönetim kararlarını bekleyen malzeme, ekipman, tamir onayı vb. konular karar geciktikçe kayıp haline dönüşmektedir.

Ürünü ilk defada doğru yapma ilkesi mükemmellik yolculuğunun temellerindedir. Hatalı üretim nedeniyle yeniden işlem gören ürünlere harcanan kaynaklar, kayıpların en önemlileri arasındadır. Yeniden işleme değer yaratmayan üstelik kayıp yaratan bir faaliyettir. Çalışanın standart işinin dışında durumsal olarak yaptığı taşıma, araç gereç arama, makinalardaki takılmaları giderme, hava tutma, parça temizleme gibi faaliyetler, ana işi geciktirdiğinden, kayba dönüşmektedir. Üretim akışında kapasitesi üretim hızına yetişmeyen makine ve ekipmanlar, diğer unsurlar ne kadar verimli çalışsalar da aksamaya dolayısıyla kayba neden olacaktırlar.

Gereğinden sık yapılan ölçme ve ayarlar da kayıp olarak görülüp doğru sıklık saptanmalıdır. Hatalı üretim nedeniyle veya proses gereği atılan malzemeler hatta ürünler, ekonomik ömrünü doldurmadan devre dışı kalan makine, ekipman, kalıp, el aletleri ve diğer demirbaşlar ile boşa harcanmış enerjinin, diğer önemli kayıplar olduğu açıktır.

“Yalın işletmenin mekanizması çok basittir. Periyodik olarak hızla analiz yapmak ve hızlı sonuç veren iyileştirme eylemlerine girişmek (Womack, 1998: 148)”. Bu bağlamda iletişimin ve yöneticilerin iletişimci biçimlerinin etkisi oldukça büyüktür.

Dış ve iç müşteri ihtiyaçlarına katkısı olan faaliyetler “Gerçek”, kuruluş ihtiyaçlarına katkısı olanlar “İç” katma değer olarak değerlendirilir. Bu iki sınıf faaliyetler, birleştirilebilir; basitleştirilebilir, otomasyona geçirilebilir, daha iyi yapma yolları aranır. Sürece değer katmayan faaliyetlerin kaldırılması önerilir. İçinde yaşarken farkında olduğumuz, belkide olamadığımız, kayıplara neden olan bu durumlar, gereksiz üretim maliyetleridir. Bunların ortadan kaldırılarak değere dönüştürmesi çağdaş verimlilik yaklaşımının en önemli prensibidir. Şirketlerin çoğu değişime değer üreten ana süreçlerden biriyle, yani, müşteriye sunulan değeri yaratan mekanizmalardan biriyle başlarlar. Kimi durumlarda ise şirketler değişime destekleyici bir süreçle de başlayabilirler. Bu dolaylı yol olarak tanımlanır. (Hammer ve Stanton, 1995: 137)

#### **2.4. Maliyet Avantajı**

Kuruluşlar rekabette üstünlük sağlamak adına müşteriye uygun fiyatla ürün sunmayı amaçlarlar. Bu nedenle iç maliyetlerini azaltmak yoluna giderler. Bu da kayıpların ortadan kaldırılarak değer yaratmayan tüm unsurların değer yaratan hale getirilmesi ile gerçekleşmektedir.

1960’lar üretim üstünlüğü ile, 1970’ler maliyet üstünlüğü ile, 1980’ler kalite üstünlüğü ile, 1990’lar hız üstünlüğü ile, 2000’ler bilgi üstünlüğü ile, günümüzde ise kayıpları değere dönüştürerek rekabet avantajı sağlanmasına çaba gösterilmektedir.

Günümüzde rekabet artık yöresel ve bölgesel olmaktan çok çok uzaklaşıp küresel hale dönüşmüştür. Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen herhangi bir ürün yine dünyanın herhangi bir yerinde müşteriye sunulmaktadır. Bu durum, müşteriler açısından seçenekleri arttırmakta, üreticiler ve satıcılar açısından rekabeti daha çetin hale getirmektedir. Bu rekabet ortamında, daha iyi kalite ve daha iyi fiyatla müşterilerin karşısına çıkmak isteyen ve onların tercihlerini



kendilerinden yana kullanmasını sağlamak isteyen firmalar, bazı değişimleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Daha iyi fiyat ve kalite ile müşteri karşısına çıkmak için, bunların elde edilebileceği rakiplerle fark yaratacak çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar. Şirketler gereğinde üretim bölgelerini değiştirebilmekte, üretim işletmelerini başka şehirlere hatta başka ülkelere taşımaktadırlar. Burada amaç üretimi daha ucuza mal edebilmektir.

Rakiplere oranla fiyat avantajı sağlamanın en önemli yolu, üretim ve satış maliyetlerinin azaltılmasıdır. Bu amaçla değer yaratmayan ve kayıplara neden olan her türlü unsurun iyileştirilmesi ya da ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu nedenle maliyet kalemleri çok dikkatle belirlenip sıkı biçimde takip edilmelidir.

Maliyetler, genel anlamda malzeme maliyeti, işçilik maliyeti ve genel giderler maliyeti olmak üzere 3 ana başlıkta ele alınmaktadır. Malzeme maliyetlerinde azaltmanın, ürün maliyetine elbette ki önemli ölçüde etkisi vardır. Ancak yine global rekabet gereği rakipler de benzer malzeme maliyeti azaltma avantajını çok kolay yakalayabilmektedir. Dolayısıyla farkı yaratacak başka unsurlara yönelmek gerekmektedir. Bunlardan biri genel giderlerde azaltma sağlanmasıdır. Bu amaçla kuruluşlar, tedarik zinciri kapsamındaki süreçlerini iyileştirerek değer yaratmayan faaliyetleri ayıklamak adına çaba göstermektedirler. Tedarik zinciri çok genel anlamda, müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi süreciyle başlayan, araştırma geliştirme ve ürün geliştirme faaliyetlerini içine alan, malzeme tedariki, üretim ve kontrol, depolama ve lojistik faaliyetleri ile devam eden ve ürünün müşteriye sunulmasıyla tamamlanan süreçler zinciri olarak algılanabilir.

Başta nakliye ve taşımadan dolayı oluşan maliyetleri minimize etmek olmak üzere, “doğru işi, bir defada doğru yapmak” ilkesiyle hareket eden kuruluşlar bunu engelleyen her türlü olumsuzluğu belirleyip sistem dışına atmaktadırlar. Yok edilen veya azaltılan her kayıp birim ürün maliyetine olumlu yönde etki

etmekte ve daha uygun fiyatla müşterinin karşısına çıkma avantajı yakalanmaktadır.

Yukarıda da söz edildiği gibi, önemli maliyet kaynaklarından biri de işçilik maliyetleridir. Yani üretim veya hizmet süreçlerinde görev alan çalışanlara ödenen paralardır. Kuruluşlar rekabette fiyat avantajı yakalamak adına, çalışan sayısını azaltmaktadır. Bunun için teknolojik gelişmelerden yararlanarak otomasyona yönelmektedir. Ayrıca, farklı kişilerce gerçekleştirilen birkaç iş birleştirilerek sayı dolayısıyla maliyet azaltması yoluna gidilmektedir.

Diğer yandan, sosyal yaşam koşulları farklı olan ülkelerde işçilik maliyetleri de farklı olabilmektedir. Örneğin dünyanın en fazla nüfusa sahip ülkesi Çin Halk Cumhuriyetinde çalışan ödenekleri çok düşük, dolayısıyla işçilik maliyetleri de oldukça azdır. Yine Çin, işsizlik sorununa da çözüm getirebilmek amacıyla bu ülkede yatırım yapan üretimcilere bir takım parasal destek ve teşvikler de sunarak bu ülkede yatırım yapmayı daha cazip ve avantajlı hale getirmektedir. Bu nedenle günümüzde, ürün maliyetleri azaltarak müşteriye fiyat avantajı sunmak isteyen kuruluşlar Çin'de üretip dünyanın istedikleri her yerinde satış yapmaya başlamışlardır.

Ülkemiz de bu anlamda pek çok Avrupa ülkesine göre avantajlı durumdadır. Türkiye'deki çalışan maliyetleri, Avrupa'daki gelişmiş ülkelere göre yaklaşık 1/3 oranında daha azdır. Ayrıca yurt dışı yatırımcılara sunulan cazip kolaylıklar da mevcuttur. Bu nedenle Avrupa kökenli şirketler, Türkiye de yeni fabrikalar kurma ya da şirket satın alma yoluyla yatırımlar yapmakta ve işçilik maliyetlerini azaltma yoluna gitmektedirler. Böylece ürünlerini müşterilerine daha uygun fiyatlarla sunabilmektedirler. Bu araştırmanın yapıldığı İtalya orijinli Candy – Hoover Group da bu avantajlardan yararlanmak üzere Eskişehir'deki Doruk Firmasını satın almış, İtalya'daki pişirici ürünler fabrikasını kapatarak Eskişehir'e taşımıştır. Ayrıca, üretimin Eskişehir'de yapılmasının getirdiği somut kazançlar nedeniyle, Eskişehir'de bir fabrika daha yaparak, İngiltere'de bulunan Çamaşır Kurutucusu Fabrikasını da Türkiye'ye taşımıştır.

Günümüzde kurumlar, gereksiz maliyetleri ortadan kaldırmayı ve kayıpsız sistemler oluşturmayı hedeflemektedirler. Bu nedenle yapılanmalarını gözden geçirmekte ve süreçlerini kayıpların oluşmasını engelleyecek şekilde belirlemede ya da iyileştirmektedirler.

## **2.5. Süreç Yaklaşımı**

Daha önce de belirtildiği gibi, çağımızda rekabetin artık global boyuta ulaştığı bir gerçektir. İlerleyen teknoloji, artan dış ticaret ve arz 'ın talebi aşması dünyadaki rekabeti körüklemiştir. Doğal olarak kuruluşlar rekabet ortamında faaliyetlerini geliştirerek sürdürme çabasıdadır. Kuruluşlar, müşterilerce tercih edilir olmak için, kaliteden ödün vermemeleri ve kayıpları önleyerek mükemmellik çitasını sürekli yükseltmeleri gerekmektedir.

Mükemmellik, ilgili tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesi ile ilgilidir. Paydaşlar, kuruluştan yarar elde edenlerdir. Bunlar, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum olarak sıralanabilir.

Mükemmellik, kurumsal mükemmellik, ekip mükemmelliği, bireysel mükemmellik sağlandıkça gerçekleşir. Sürekli iyileştirme anlayışının 3 koşulu; var olan durumu yetersiz bulmak, insan faktörünü geliştirmek, problem çözme tekniklerini kullanmaktır.

Mükemmel ulaşmak için, süreçlere odaklanmak, sistemdeki değişkenlikleri gidererek istenen ürünü sürekli aynı kalitede üretecek kararlılığı sağlamak tercih edilen bir yoldur. Bunu somut verilerle denetlenmek, sürekli geliştirmek gerekmektedir.

### 2.5.1. Süreç Nedir?

Süreç; bir kuruluş bünyesinde yapılması gereken işlemlerin/aktivitelerin belirli bir amaca ulaşmak için uygun şekilde bir araya getirildiği/sıralandığı bir yapıdır. Süreç, amaçlanan bir çıktıyı elde edebilmek için, gerekli girdilerin işlendiği, değer yaratan, faaliyetler zinciri olarak da tanımlanabilir.

Süreç genel olarak, insan, makine, malzeme, para, bilgi, zaman gibi kaynakları işleyip değer katarak (iç veya dış) müşteri istek ve beklentilerini karşılayacak çıktıları üreten eylem ve işlemler dizileridir biçiminde de tanımlanabildiği gibi yine 'Müşteri' için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan, tekrarlanabilen, ölçülebilen bir sahibi ve sorumluları ile sınırları olan, organizasyonel hiyerarşi gerektirmeyen, fonksiyonlar (birimler) arası, eylemler ve işlemler dizisidir şeklinde de tanımlanabilmektedir.

ISO 9001:2000 standardına göre; süreç, girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak bir sürecin çıktıları, diğer sürecin girdileridir. Bir organizasyon içindeki süreçler, katma değer yaratmak için kontrollü şartlar altında planlanır ve gerçekleştirilir.

İş görmenin süreç temelinde ele alınması "süreçlerle yönetim" olarak adlandırılmaktadır. Kuruluşun tüm iş süreçlerinin baştan sona, doğru tasarlanması ve bunların dikkatli bir şekilde uygulanmasına odaklanarak, şirketin performansını yükseltmek için yapılan bir uğraştır.

Süreçler, girdileri, çıktıları, kontrol kriterleri ve ihtiyaç duyulan kaynakları ile birlikte tanımlanır. Sürecin tedarikçisi, girdileri sağlayanlar, müşterisi ise çıktıları kullananlardır. Süreç girdilerine; hammadde, yarı mamul, bilgi, veri, süreç çıktılarına; ürün, hizmet, kontrol kriterlerine; çevrim süresi, hata oranı, kaynaklara; insan, makine, teçhizat, doküman, zaman, enerji örnek olarak verilebilir.

Süreçlerin yönetim sorumluluğu süreç sahipleri tarafından yerine getirilir. Süreç sahipleri, süreç standartlarının oluşturulması, sürecin etkinliğinin gözden geçirilmesi, iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, iyileştirmelerin hayata geçirilmesinden sorumludur. Süreç sahibi, süreci tanıyan, iyileştirme çalışmalarına yatkın, iyileştirmeye açık konuları tespit edebilen, iyileştirme ekiplerini yönlendirebilen, fonksiyonel önyargılara sahip olmayan çalışanlardan seçilmelidir.

Süreçler, yönetim süreçleri, temel süreçler ve destek süreçleri olarak sınıflanmaktadır. Yönetim süreçleri; temel ve destek süreçleri yönetmeye ve iş planlarını yapmaya yönelik süreçlerdir. Örneğin sürekli iyileştirme, finans, kaynakların yönetimi gibi. Bu süreçler kurumda, stratejik planlama, sürekli gözden geçirme, sürekli iyileştirme, önlem alma ve sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar. Bu süreçlerin etkin çalışması temel ve destek süreçlerin performansını sürekli iyileştirir. Temel süreçler (iş süreçleri), kuruluşun, var olma amacını gerçekleştirmek üzere yaptığı işlerle ilgili süreçlerdir. Bu süreçler, ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Bunlar, dış müşterileri, tüketicileri memnun etmeye odaklanan, satın alma, ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve satış gibi süreçlerdir. Temel süreçleri belirlemek kurumun kaynaklarının, dış müşterinin beklentilerini gerçekleştirmeye odaklar. Destek süreçler; temel süreçlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ve bu amaçla kullanılan kaynakların daha etkin yönetilmesi amacıyla, tanımlanan süreçlerdir. Yani bunlar temel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetlerle ilgili olan veya iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Örneğin, iç iletişim, insan kaynakları, giriş kalite kontrol gibi. Bu süreçler, iç müşteri memnuniyetinin arttırılmasını, kaynakların etkin kullanımı, takım çalışması ve kaliteli hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar. Ayrıca bu süreçler, temel süreçlerin performansını etkiler.

Diğer yandan süreçler, yönetim kolaylığı açısından bir takım alt gruplara ayrılırlar. Süreç hiyerarşisi denilen bu sınıflamada süreçler; ana süreçler,

operasyonel süreçler (Bunlara sadece süreç de denilebilmektedir.) ve alt süreçler olarak adlandırılır. Ana süreçler, yukarıda tanımlanan temel, destek ve yönetim süreçleridir. Bunlar, kuruluşun müşteriye sunduğu üründe doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip en üst seviyedeki süreçlerdir. Ana süreçlerin altında operasyonel süreçler yer almaktadır. Operasyonel süreçler, ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. Alt süreçler ise süreçleri oluşturan ve daha alt düzeyde işleyişi olan süreçlerdir. Alt süreçleri oluşturan, genellikle kişi ya da kişiler bazında yürütülen, işin gereği yapılması gereken işlem basamaklarına faaliyet adı verilir.

Sürekli geliştirme prensibini benimseyen ve değişimi göze alan kuruluşlarca, kayıpların azaltılarak rekabet ortamında avantaj yakalamak için süreçler ile yönetim tarzı tercih edilmeye başlanmıştır.

### **2.5.2. Neden Süreç Yönetimi?**

Verimli çalışma, işleri doğru yapmak demektir. "İşleri doğru yapmak" konusunun ise ön şartı "doğru işleri yapmak" tır. Doğru işleri yapmak, "Ne?" sorusunun cevabı, işleri doğru yapmak ise "nasıl?" sorusunun cevabıdır. "Ne?" sorusunun cevabını vermeden "Nasıl?" konusuna geçilmemelidir. Eğer bu öncelikle çalışılmazsa "yanlış işleri doğru bir şekilde yapmak" gibi bir risk vardır ki bu kaynakların bir işe yaramadan kullanılması anlamına gelir. Başka bir deyişle "etkinlik" adres edilmeden "verimlilik" in adres edilmesi yanlıştır.

Etkili süreç, sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama yeteneği yani doğru iş yapmak olarak tanımlanır. Etkili sürecin çıktıları, çoğunlukla müşteri beklentilerinin üzerine çıkar.. Verimli süreç ise, süreç için gerekli olan kaynakların doğru kullanımı yani işi doğru yapmak biçiminde tanımlanır. Verimli bir süreçte, süreç hatasız, birim maliyet çok düşük, çevrim süresi kısa, faaliyetler firesiz ve kalitesizlik maliyeti düşüktür. Zamanında ve uygun maliyetle üretim yapmak, verimliliğe bir örnektir.

Süreç yönetimi, İş yapış biçimlerini, kurumun fonksiyonel, hiyerarşik yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen bir yönetim tarzıdır. Operasyonları ve performansı, kurum süreçlerinin bütünlüğü içerisinde değerlendirir; süreç başarısını bireysel ve fonksiyonel başarının önünde tutar. Bu yöntem, kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırmak ve yönetim hedeflerine ulaşmak için oldukça etkili bir araçtır.

Süreç yönetimi; içeriye değil dışarıya odaklıdır. Bireysel ve fonksiyonel performans değil süreç ve ekip performansına dayanır. Yetkiyi yukarıda toplamaz, dengeler. Standartlara uymayı değil, aşmayı hedefler. Bürokratik değil, yalın ve esnektir. Hızlı ve doğru iletişim sağlar.

Süreç yönetimi ile müşteri gereksinimleri daha iyi ele alınır, faaliyetlere müşterinin gözüyle bakılır. Ürün ve hizmetler daha etkin olarak geliştirilir. Sorunlar veya uygunsuzluklar daha hızlı ortaya çıkar. Geliştirme çabalarında çalışanların daha geniş katılımı sağlanır. Herkes müşteri memnuniyetini sağlamada kendi rolünü daha iyi kavrar. Mevcut süreçlerin güncellenmesine veya yenilerini yaratmaya daha iyi olanak tanır. Beklenen sonuçlara dayalı olarak hangi kaynakların gerekli olduğunu belirlemek, tersine göre daha etkindir.

Fonksiyonel yönetimin darboğazları ise aşağıdaki belirtilmektedir. Fonksiyonel ve organizasyonel kesişim noktalarında hata ve sürtüşme ihtimali fazladır. Fonksiyon sorumluları, fonksiyonlarını iyileştirirken, nihai müşteri memnuniyetini hedef alamayabilirler. Çalışanların işin bütününe görmesini engellediğinden, çalışanlar genellikle tüm iş akışı içindeki rol ve etkinliklerinin bilincinde değildirler. İş akışının etkinliği bütünü yansıtmayacak şekilde ölçülür. Fonksiyonel yönetim tarzı, ağır kalır, hızlı çalışmaz. Değişimlere geç yanıt verir.

Katma değer yaratmayan işlerin ortadan kaldırılmasını engeller. Ayrıca, departmanlar arası (fonksiyonlar arası) çatışmalara yol açabilmektedir. Fonksiyonel yönetim iç rekabete yol açmaktadır. Bu yönetim tarzında dikey ve

yatay iletişim yeterince sağlanamamaktadır. Standart olmayan işlerin yapılması gecikir. İşlevlerin iyileştirilmesi zaman alır.

Şirket önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmek, fonksiyonlar arası ilişkileri geliştirmek, müşteri odaklı yönetimi teşvik etmek, kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak, hızlı karar alma avantajı sağlamak, sorumlulukları net olarak tanımlamak için avantajlı yaklaşım süreç yönetimi olarak görülmektedir.

### **2.5.3. Kayıpları Kazanca Döndürmenin Etkin Bir Yolu, Süreç İyileştirme**

Süreçler tanımlandıktan sonra, kuruluşun amaçlarına uygun bir çalışma biçimine sahip olup olmadığının izlenmesi gerekmektedir. Bunun için en önemli araç “süreç performans göstergeleri” dir. Bunlar, süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla belirlenen parametrelerdir. Göstergeler, gidilen yönü ve zaman içinde kaydedilen iyileşmeleri gösterir.

Göstergelerin belli zaman dilimlerinde izlenmesi gerekmektedir. Sistematik olarak yapılan bu çalışmalar, süreç gözden geçirme olarak adlandırılmaktadır. Süreç yönetiminin temelinde, süreçlerin devamlı izlenmesi ve iyileştirme fırsatlarının aranması önemli bir yer tutmaktadır. Kuruluştaki süreç gözden geçirme faaliyetleri sistematik bir döngü haline gelmelidir. Çünkü, müşteri istekleri değişir, rakipleriniz daha iyi yapmaya başlar, yeni teknolojik olanaklar çıkar. Ayrıca unutulmamalıdır ki, her şey her zaman daha da iyi yapılabilir. Bu nedenle süreç performanslarının ve iyileştirmelerin değerlendirildiği toplantılarla, belli periyotlarda süreçler gözden geçirilmeli ve görülen eksiklikler iyileştirilmelidir.

Süreç iyileştirme çalışmalarında ekip çalışması yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. Ekip üyelerinin ortak bilgi, deneyim, akıl ve çabalarını kullanması sürecin iyileştirilmesini kolaylaştırılacaktır. Bu nedenle, süreç iyileştirmeleri için takım çalışması önerilir. Takım, değişimi etkileyebilecek, beceri ve motivasyon



düzeyi yüksek, bu işe vakit ayırabilecek, sürecin içinden veya süreci iyi tanıyan, yeni fikirlere açık, takım çalışmasına yatkın, etkin iletişim kurabilecek, özelliklere sahip kişilerden oluşmalıdır.

Süreçler katma değer sağlar hale getirilmelidir. Değer yaratmayan faaliyetler için daha iyi yapma yolları aranmalıdır. Bu amaçla bazı faaliyetler birleştirilebilir; basitleştirilebilir, otomasyona geçirilebilir. Sürece değer katmayan faaliyetlerin kaldırılması önerilir. Süreçler iyileştirilirken, iyileştirme ihtiyacı ve şeklinin belirlenmesi amacıyla sürecin sesi yani iç göstergeler, müşterinin sesi yani müşteri geri bildirimleri ve kıyaslama (benchmarking) yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Süreç, ilgili konuda farklı kuruluşlardan en iyi olan ile karşılaştırılır ve eksik olan yerler saptanır.

Tanımlanan süreçlerin amaca uygun olarak çalıştırılması için ana hedef doğrultusunda süreç hedefleri ortaya konur. Hedef belirlenirken, müşterinin beklentileri, karşılaştırma/kıyaslama sonuçları ve sürecin işleyiş ve performansı göz önüne alınmalıdır. Hedef, tüm takım elemanlarınca aynı şekilde anlaşılacak kaydı ile açık, gerçekçi, mutabakat sağlanmış ve ölçülebilir olmalıdır. Çünkü hedef, gelecekte ulaşılması istenilen durumun berrak bir tanımıdır.

Maliyet, verimlilik, kalite konularında yapılacak süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılacak bazı yöntemler, takım çalışmaları, öneri sistemi, problem çözme teknikleri, ürün ve sistem kalite auditleri ve daha başkalarının da sayılabileceği mükemmellik yolunda oldukça yardımcı olan kalite araçlarıdır.

Süreçler iyileştirilirken; sürecin çevrim süresi, müşteri memnuniyet oranı, sürecin maliyeti, müşteriye cevap verme hızı, süreçte oluşan fire, yeniden işlem oranı, tekrarlanan işlerin sayısı, doküman hata ve eksiklikleri, katma değer yaratan sürelerin toplamı, karar noktalarının sayısı, gereksiz bilgi ve/veya doküman gibi kayıplar el alınmalıdır.

Süreç iyileştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile bitmemelidir. Süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, kuruluş bünyesinde yaygınlaştırılması ve kurumsallaştırılması sağlanmalıdır. Süreç belirleme ve iyileştirme çalışmaları proje kavramı çerçevesinde ele alınarak yönetildiğinde başarı ile istenen sonuçlara ulaşılmaktadır.

## **2.6. Proje Yönetimi**

Mükemmelliğe ulaşma yolunda ilerlemenin yollarından birinin süreç yönetimi olduğundan ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi gereğinden yukarıda söz edilmiştir. Bu iyileştirmeleri gerçekleştirirken izlenecek yollardan en önemlisi proje yönetimidir. Söz konusu iyileştirmeler projeler oluşturup sonuçlandırılarak gerçekleştirilmektedir.

### **2.6.1. Proje Nedir?**

Uzun vadede varılması hedeflenen ufuk “vizyon”, orta ve uzun vadede başarıyı hedefleyen planlama yapısı ise stratejik planlardır. Stratejik planların gerçekleştirilebilmesi için, daha kısa vadeli dönemsel hedefler konulmalı ve bunlara ulaşmak için gerekli faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

Bu faaliyetlerin sistematik gerçekleştirilmesi ve başarıyla sonuçlanması için yine planlı bir yaklaşım sağlanmalıdır. Bunun için proje temelli bir bakış açısı ortaya konmalıdır. Literatürde pek çok yazar tarafından proje tanımlanırken, projenin tanımlanmış amaçları, beklenen bir gerçekleştirme süresi, kaynakların optimum kullanımı, doğru planlama ve planlananların uygulamaya konulması kavramları dikkate alınmaktadır. O halde proje, önceden belirlenmiş spesifik amaçlara belirli bir zaman diliminde optimum bir şekilde ulaşmak üzere kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağını gösteren planlama ve bunların hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Projeler, bir ihtiyaçtan doğmalı ve bu ihtiyacı karşılamayı hedeflemelidir. Proje yaklaşımında problemler, hedeflere, hedefler faaliyetlere dönüştürülür. Projelerin ilgili tarafları net bir şekilde belirlenmiş olmalıdır. İlgili taraflar; projenin içinde bulunduğu çevre, projenin çıktısı olan ürünün/hizmetin sunulduğu kitle, projede görev alanlar, finansman kuruluşları, çevresel koşullar, proje mekanı olarak özetlenebilir.

Proje belirli bir zaman diliminde gerçekleşmelidir. Proje yürütülürken, belirli kaynakları tüketmeli ve sonucunda belirli çıktıları sağlamalıdır. Proje unsurları anlamında özgün ve tek olmalı, hedeflere ulaşmak için yapılması gerekli her faaliyet ve bu faaliyetlerin nasıl bir sıralama ile gerçekleştirileceğinin ayrıntıları belirlenmiş olmalıdır. Projenin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı açıklanmış olmalıdır. Projenin varsayımları net ve kabul edilebilir olmalıdır. Proje kavramının önemli bileşenleri, plan, program, yapılabilihtir.

Planlama; amaçları belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için çeşitli seçenekleri araştırma, geliştirme, değerlendirme ve en uygununu seçme sürecidir. Üst düzey "stratejik" planlar uzun vadeli yol haritaları olarak ortaya çıkarken, orta düzey planlar uzun vadeli yol haritalarının kapsamındaki "taktik" öngörülerini belirler. Bu aşamanın sonrasında kısa vadeli "operasyonel planlar" vardır. Programlama, birçok proje ve alt projelerden oluşan, makro hedefleri ortaya koyan, kurumsal hatta yerine göre ulusal hedeflere paralellik gösteren ve kurumsal ve ulusal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan çalışmalar bütünüdür.

Fizibilite (yapılabilirlik) çalışmaları ise, proje kapsamında bir yatırım gerektiğinde yatırımı, teknik, mali yönleri ve sektörel/ekonomik boyutları ile ortaya koyan, yatırım fikrinin gerçekleştirilmesinin kabul veya ret edilmesine yönelik analizleri de içeren bir proje faaliyetidir. Fizibilite raporu kesin hükümler içermez ancak gerekli analizleri yaparak sonuçları ortaya koyar. Kabul veya ret etme kararı yatırıma fon sağlayacak kişi veya kurumların beklentilerine bağlı olarak değişebilir.

Proje kavramında önemli bir nokta da kendi ayakları üzerinde durabilmektir. Proje tamamlandıktan sonra, proje ile sağlanan yeniliklerin ya da iyileştirilmelerin hayata geçirilerek uygulanmaya devam edilmesi sağlanmalıdır. Proje sonuçları yararlı ise farklı noktalara hatta farklı anlara da yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

Bunu sağlamak için, proje tamamlandıktan sonra proje hedefleri varlığını sürdürebilmelidir. Bu amaçla proje ve sonrası için kaynaklar ve fonlar yaratılmalıdır.

Ulusal ve kurumsal hedeflere paralellik sağlanması, hedeflerin proje ve uygulama sırasında kaybedilmemesi, projenin her aşamasında denetim, raporlama ve arşivlemeye önem verilmesi, projenin taraflarının iyi analiz edilmesi, zamanında bilgilendirilmesi, sahiplenme sağlanması, karlılık ve verimlilik kavramlarına dikkat edilmesi, projenin uygulanabilirliği ve yaygınlaştırılması için oldukça yararlı faaliyetlerdir.

### **2.6.2. Proje Koordinasyonu, Yönetimi ve Proje Yöneticisi**

Koordinasyon (eşgüdüm) bir işteki çalışmalar, faaliyetler arasında uyum sağlamaktır. Bu nedenle koordinasyon, uyumlandırma veya senkronizasyon isimleriyle de anılmaktadır. İyi bir koordinasyon için, örgütün organizasyon yapısındaki görev ve yetkiler, koordinasyona hizmet edecek biçimde tasarlanmış olmalıdır. Yapılacak işlere ait planların birbirleriyle uyumlu olması sağlanmalıdır. Bunun için iş programının zamanlama açısından gayet iyi yapılmış olması gerekmektedir.

İyi tasarlanmış iletişim süreci, kullanışlı haberleşme sistemi ve etkin çalışan bir bilgi sisteminin varlığı koordinasyon çalışmalarını güçlendirmektedir. Takım ruhu yaratmak, herkesin benimseyeceği gelenek ve davranışlar geliştirmek, sorumluluk duyanları ödüllendirmek, hatta gayri resmi ilişkileri güçlendirmek, koordinasyonun icrasında kolaylıklar sağlayabilecektir.

Bir projeyi gerçekleştirmek için, bilgi, para, zaman, işgücü, malzeme, ekipman vb. kaynaklara ihtiyaç vardır. Bu kaynakların proje amaçları doğrultusunda, belirlenmiş bir bütçe dahilinde, istenen zamanda ve hedeflenen kaliteyi sağlayacak şekilde kullanılması gerekmektedir.

Ayrıca, proje kapsamındaki işin nasıl yapılacağı planlanmalı, gerçekleştirme zamanları belirlenerek programlanmalı, proje bu plan ve program dahilinde gerçekleştirilmelidir. Belirli aralıklarda gerekli kontroller yapılarak projenin hedefine uygun yol alınıp alınmadığına bakılmalı, sapmalar tespit edilir ise gereken düzeltmelerin yapılmalıdır.

Yukarıda anlatılan sürecinin bütününe, Proje Yönetimi, projeyi yöneten kişiye Proje Yöneticisi denir. Proje yöneticisinin en önemli görevi, projenin istenen zamanda, planlanan bütçeyle ve istenen kalite düzeyi sağlanarak tamamlanmasıdır. Ancak bu kolay değildir.

Proje yönetiminin en önemli üç unsuru kalite, maliyet ve zaman dikkate alındığında proje sırasında aşağıda belirtilen durumlarla karşılaşılabilir. Proje süresine uymaya çalışıldıkça kaliteden feragat etmek gerekebilir, daha çok kaynak kullanmak gerekeceği için maliyet artabilir, kalite sağlanmaya çalışıldıkça, planlanan bütçenin aşılması veya süresini uzaması tehlikesi ortaya çıkabilir ya da maliyetin planlanan seviyeyi geçmemesi için gösterilecek çaba, hem süre hem kalitede hedeflerden sapmaya yol açabilir.

Kalite, maliyet ve zaman bileşenlerinin birbirlerine olan etkisi proje yönetimi üçgeniyle tanımlanmaya çalışılır. Dolayısıyla proje yöneticisinin yapacağı şey ölçütlere verilen önemlere göre bu 3 amacı ortak olarak sağlayacak noktayı bulmaktır. Genelde 3 ölçütün de öneminin eşit olması, bu noktanın üçgenin ağırlık merkezi olmasını gerektirir.

Hiç de kolay olmayan proje yönetimini başarması gereken proje yöneticisinin bazı nitelikler taşıması gerekmektedir. Proje yöneticisi, temel yönetim bilgisine ve yöneticilik deneyimine sahip olmalıdır. Liderlik, motivasyon, iletişim, problem çözme, karar verme gibi konularda yetkin olmalıdır. Proje yönetim sürecini

oluşturan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon, kontrol ve izleme faaliyetleri hakkında bilgi ve deneyim sahibi olmalıdır.

### **2.6.3. Çağdaş Anlamda Proje Yönetimi**

Çağdaş anlamda proje yönetimi nasıl olmalıdır sorusunun yanıtı aranırken, bu sorunun “İşler nasıl olacaktır?” ve “Gelecekteki yaşam stilimiz ne olacaktır?” gibi sorulardan çok farklı olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Aşağıdaki konular, yukarıdaki soruların cevaplarının açığa çıkarılmasında yardımcı olabilecektir. Mühendislik ve teknoloji ağırlıklı işler artmakta, bilgisayar teknolojisi sürekli olarak kendini aşmaktadır. Ürünlerin yaşam çevrimleri kısalmaktadır. Yeni ürün talebi arttığından ürün geliştirme süreleri kısalmaktadır. Yöneticiler daha hızlı stratejik karar almak için daha çok bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çoğu yöneticiler, işten çok insana odaklanmaktadır. Yıllık iş hacimleri artmaktadır. Bu konular, iş yapma tarzımızdaki olası değişikliklere işaret ederken, proje yöneticileri ile ilgili ipuçlarını da vermektedirler.

Proje yönetiminin geliştirilmesi için bir takım organizasyonel etkiler de göz ardı edilmemelidir. Özellikle kar odaklı çalışan orta düzey yöneticiler, maliyet azaltma yönünde çok büyük beklentilerle karşı karşıyadır. Kar merkezlerinde kar odaklı çalışanların yetiştirilmesi için en uygun yöntemlerden birinin doğru proje yönetimi olduğu görülmektedir.

Kısa vadeli ve uzun vadeli etkiler nedeniyle temel iş prensiplerimizle ilgili ciddi revizyonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoloji dünyayı küçültmekte ve bu suretle birçok operasyonel görevin eskimesine yol açmaktadır. Önemli kar artışları sağladığının farkına varılmasıyla, proje yönetimi geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır ve bu artacaktır.

Proje Yönetiminin organizasyonel biçimi, klasik organizasyona kıyasla daha kolay olduğundan birçok uluslararası firma buna geçmektedir. Fonksiyonel uzman pozisyonları sadece organizasyonel bir bileşen olarak kalmakta ve bir çok organizasyon, iç operasyon sayısını azaltarak tüm fonksiyonel disiplinleri matris yapıya dönüştürmektedir.

Günümüzde proje yönetimi yapısı ve proje yöneticisi pozisyonu olgunlaşmakta ve fazla maliyetleri düşürmek için proje yöneticisi ile üst yönetim arasındaki bürokrasi katmanları elimine edilmektedir. Bu durum gelecekte üst yönetim pozisyonlarının, proje yöneticisi pozisyonlarından gelen kişilerce doldurulacağını göstermektedir. Çünkü, Proje Yöneticileri tüm firma operasyonlarında yer alırlarken, bu konuyu göz ardı eden fonksiyonel yöneticiler ise sadece kendi birimlerinin operasyonlarına hakim kalmakla yetinmektedirler.

Organizasyonları, proje yönetimini kavramı tam anlaşılmadan uygulanmaya kalkışıldığında kimi operasyon zarar verilmektedir. Bu problemleri çabuk çözmeye gerekliliği, yönetimin, verimliliği ve etkinliği arttıracak kalıcı iş güçleri ya da proje ekipleri kurmayı düşünmesini sağlamalıdır. İş gücü yönetiminde, başarının sürekliliği için yöneticilerin tam zamanlı proje yönetimini benimsemeleri yarar sağlayacaktır.

Günümüzde proje yönetimi ve ürün yönetimi kavramlarını aynı bağlamda düşünülebilmektedir. Firmalar, pazara göre şekillenmekte ve her pazar bölümü bir bölüm yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Ürün yöneticileri, proje ekibiyle çalışmaktadırlar. Proje ekibi, ürünün tüm operasyonundan sorumlu olmakta ve üst yönetimle beraber planlamada yer almaktadırlar. Ürünler ve uygulamalar, daha çok teknik temelli olmaktadır.

Projenin başarısında proje organizasyonunun önemli yer vardır. Organizasyon, bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren yapı olarak ya da organizasyon kişilerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek bir grup halinde gayret bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir. Bir projenin yönetilmesinde işbölümü ve koordinasyonun nasıl olması gerektiği çok önemlidir. Proje yönetiminde 3 değişik organizasyon yapısı önerilmektedir. Bunlar; işlevsel (fonksiyonel) organizasyon, tamamen proje tipi organizasyon ve matris organizasyon dur. (Sipahioğlu, 2002)

Genelde proje yöneticilerinin genç yaşlarda, üretim, tasarım, işleme ve laboratuvar eğitimlerinden geçirilmiş olması tercih edilmektedir. Etkin kişisel beceri ve iş bitirme yeteneği görülen kişiler proje yönetimi pozisyonlarında görevlendirilmektedir. Üst yöneticiler ya proje ekiplerinde yer almalı ya da idari proje ekibi gibi çalışarak, projelerin önceliklendirilmesi ve izlenmesi rolünü üstlenmelidir.

#### **2.6.4. Proje Yönetiminin İş Organizasyonlarına Etkisi**

Başarılı firmaları diğerlerinden ayıran özelliklerden bazıları, stratejik planlama yapmaları, uygun ürünleri geliştirmeleri, çevreden daha az etkilenmeleri ve ortamdaki kaynaklanan değişikliklere doğru cevap geliştirebilmeleridir. Bugünün iş organizasyonlarında pazarlama ve üretim yeterliliği ile rekabet yerine yönetim kabiliyetlerinin ve teknolojik bilginin (know-how) önem kazandığını söylenebilir. Çünkü operasyonel planlama, üretim, üretim kontrolü, yönetim hatta planlama otomatik yapılabilir hale gelmiştir.

Üst yönetim, iş operasyonlarına daha çok doğrudan katılmakta ve bütünsel kontrolde bulunmaktadır. Firma yazılımları, stratejik hedeflerin ve kısa vadeli amaçların eylem planlarına dönüşmesini sağlamakta ve sonuçlar üst yönetime doğrudan raporlanmaktadır. Yukarıda açıklananlar, matris organizasyonun esnekliği ve proje yöneticisinin projeye ilişkin değişikliklere adaptasyon kabiliyetinin önemini gündeme getirmiştir.

Tekrarlayan operasyonlarda otomasyon ve bilgi işlem teknikleri, teknolojinin yettiği oranda en etkin çözümü vermektedir. Sadece, AR GE projeleri gibi ilk ve tek olan projelerde proje yöneticisinin liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Proje yönetimi konusundaki önemli becerileri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Mevcut kaynak kısıtları ve performans gereksinimleri altında sonuç üretebilmek için proje amaçlarına ve bunların nasıl başarılacağına ilişkin kesin planlamaya bütünsel bakış gerekmektedir. Proje ekibini yönlendirmek için gerekli olan liderlik, sonuçların raporlanması ve kontrolü ile ilgili geri besleme otomatik



olacağından çok fazla uğraş gerektirmemektedir. Kaynaklar arasında ortaya çıkan çatışmalar çözümlenmelidir.

Proje yöneticisi projelerin operasyonel planlamasıyla ilgilidir. Bilgi sistemleri, bu konuda her ne kadar gerçekçi katkıda da bulunsa da alternatiflerin tanımlanmasında, farklı ortamların tahmin edilip, testlerin yapılmasında, amaçlara ulaşmak için operasyonel planın düzenlenmesinde, tek başına yetersiz kalabilmektedir. Proje yöneticisinin sistem bakışı, doğru alternatifleri seçmesini ve eylem planının uygulanmasında proje ekibine liderlik edebilmesini sağlayacaktır.

Proje yöneticilerinin üstlendikleri sorumluluk göz önüne alındığında, proje yöneticisi seçerken eğitimlerini ve başarılarını dikkate almak gerekmektedir. Bu doğrultuda proje yöneticilerinin seçiminde, eğitim geçmişi, akademik başarılar, performans değerlendirme sonuçları, psikolojik testler kullanılmaktadır.

Günümüzde üniversiteler, lisans ve lisansüstü programlarında proje yönetimi eğitimleri vermektedirler. Formal eğitim, proje yöneticileri için iş hayatında tam anlamıyla bir ölçü olmamakta, değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Aldıkları formal eğitim disiplininin yanı sıra, iletişim ve genel yönetim becerilerine, insan - makine - bilgisayar ve bunların birbirleri ile olan ilişkileri konusunda bilgiye, kaynaklar ve kısıtları hakkında bilgiye, iş ekonomisine bütünsel bakmaya ve insan davranışını anlamaya gereksinim duymaktadırlar. Kariyer gelişimlerinin değişik noktalarında proje yöneticileri üst yönetimle sürekli ilişki içinde olduklarından, stratejik hedeflerin nasıl geliştirildiğini, bu hedeflerin nasıl proje amaçları haline getirildiğini ve proje sonuçlarının organizasyonu nasıl etkilediğini öğrenerek kendilerini geliştirmeye çalışırlar.

#### **2.6.5. Proje Yönetiminde Bilgisayarın Rolü**

1970'lerden bu yana, farklı fonksiyonel katılımlarla gerçekleştirilen, karmaşık bilgisayar sistemlerine ilişkin çalışmalar, proje yönetiminin gelişimini

hızlandırmıştır. Proje yönetimi, 2000'li yıllarda, veri işleme konusunda itici bir güç olmuştur. Çünkü, organizasyon bütünündeki birimler başarılı proje yönetimi uygulamaları ile daha entegre olabilmektedir. Bilgi sistemlerinin başarı ile kurulmaları, fonksiyonel birimlerin işbirliğine bağlıdır. Gerek kurulma gerekse uygulama aşamalarında, beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için bilgi alış verişi ihtiyacı vardır.

Günümüzde finans, insan ve malzeme temelli kaynaklar, eskiye göre daha da sınırlı bir hale gelmiştir. Bunun anlamı, artan kontroller, önceliklerin belirlenmesi, çabuk karar verme analizleri ve proje kontrolüne ilişkin tüm faaliyetlerde artışlar olması demektir. Bilgisayarlar, özellikle planlama, ölçüm ve kontrol alanlarında kullanılmaktadır. Teknolojik atılımlar ve azalan maliyetlerle birlikte mikro işlemciler ve akıllı terminaller bu büyümenin mekanizmasını oluşturmaktadır.

Ayrıca, stratejik karar merkezleri ve organizasyonel merkezler genelde firma bünyesinde kaldığından, tedarikçiden müşteriye ulaşan büyük projeleri bilgisayar bağlantıları kurarak bir arada izlemek gerekmektedir. Bilgisayar, bir çok seviyede çalışanların yerine geçebilmektedir. Halen üst yönetim ile üst yönetime idari karar vermek için bilgi işlem sistemi altyapısını hazırlayan ve işleten donanım ve sistem personeli idari karar verme grubu haline gelmiştir. Organizasyonlarda bu gruptan, proje yöneticilerinin yöneticisi olarak, proje planı temelinde iş-akış planını, ana üretim planlarını ve verileri uygulayıcılara sağlıklı iletmesi beklenmektedir.

Akıllı terminaller, proje kontrolünde artan bir role sahiptir. Ekranlardan dakika dakika maliyet ve durum kontrolleri yapılabilmektedir. Düzeltici ve önleyici faaliyet analizi anında yapılarak uygulama planları oluşturulabilmektedir. Artık geçmişte önemli bir sorun olarak görülen planlama ve stok kontrol problemlerinin tarihe karışması gerekmektedir.

Bilgi-işlem yöneticileri için proje yönetimi bir yaşam tarzı olmalıdır. Çünkü onların hizmet verdiği süreçlerde görevli proje yöneticileri, bilgisayarlar ve bilgi sistemi sayesinde, projelerini tümüyle görebilmekte hatta ortak kullandıkları kaynakları diğer projelerde de izleyebilmektedirler.

Güçlü bilgi sistemleri, uygun kontrol gelişimi, geri besleme ve rapor şablonları ile yönetsel performansların değerlendirilmesi oldukça tarafsız bir hale gelmektedir. Performans değerlendirme, belirlenen hedefler temel alınarak değerlendirilmektedir. Geçmişte birçok sistem sadece belirlenmiş performans amaçları ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasına dayanmakta idi. Bu günlerde ise bilgi sistemi ve veri tabanı kullanımı, kesin ve doğru analizi sağlayarak çalışma sonuçlarının daha iyi değerlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunmaktadır.

Tam bilgi ve güçlü bilgisayar desteği olduğunda yönetsel performansın gerçekçi değerlendirilmesi “Operasyonel planımızdan saparsak ne olur?” ya da “Planımızı tam anlamıyla gerçekleştirirsek ne olur?” gibi sorulara cevap vermekle mümkün olacaktır. Üst yönetimin belirlediği stratejik hedeflerin kalitesi, projenin doğru amaca hizmet edip etmediğini gösterir. Bu yaklaşımın devamında proje yöneticilerince yapılacak operasyonel planlamanın kalitesi de projenin başarısını belirlemektedir.

Proje yönetimi yaklaşımı, organizasyonlarda bazı sosyal değişimleri de beraberinde getirmektedir. Proje bazlı çalışmalar nedeniyle, çalışanların tek bir kariyere odaklanmaları yerine, çeşitli kariyer beklentileri oluşmaktadır. Esnek çalışma saatleri kavramının yayılması nedeniyle iş gücü daha mobil hale gelebilmektedir. Esnek saatlerden dolayı, projede görev alan bireylerin motivasyonunda yükselme görülebilmektedir.

#### **2.6.6. Proje Yöneticisi Tarafından Dikkate Alınması Gerekenler**

Kuruluşlarda her ne kadar sistematik proje yönetimi çalışmalarına yönelik faaliyetlere ağırlık verilse de, işe alma yöntemlerinin belli kriterlere dayandırılmaması, kültürel ve eğitimsel farklılıkların devam etmesine ve kalifiye olmayan çalışan sayısının artmasına neden olabilmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle kalifiye personelin motivasyonunu bozabilmektedir. Proje yöneticilerinin böyle bir durumun görevlerini zor ve karmaşık bir hale getireceğini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Diğer yandan proje yöneticileri,

projeleri için gerekli kaynaklarla ilgili alternatifleri değerlendirmeli ve geri dönüşümü mümkün kaynaklar kullanmaya yönelmelidir.

Pazarın değişkenliği artmaktadır. Proje yöneticisi değişikliklere karşı çabuk cevap verebilmenin yollarını aramalıdır. Proje ekibine verilen hedef ve amaçlar, proje sürecinde sürekli değişebilmektedir. Böyle bir ortamda istatistiksel tekniklerin kullanımı önem kazanmaktadır.

Firmalar, ulusal sınırlarda kalmayarak bir veya birden fazla ülke pazarlarında yer almakta ortaklıklar kurulmakta, hatta dış ülkelerde yapılmaktadır. Böyle bir durumda, proje yöneticisinin görevi zorlaşmakta ve karmaşık hale gelmektedir. Farklı kültürden insanların koordinasyonu ve birçok lisan ve farklı yetenek seviyeleri ile uğraşmak zorunda kalabilmektedirler.

Hızlı değişim insanların aynı sektör içinde farklı iş yerlerinde çalışmalarından öte, farklı sektörlerde görev alma isteğini ortaya çıkarmaktadır. Teknolojinin iş hayatına girişi uzmanlıkların sektörel özelliklere sahip olmasını gerektirmemekte, bir mühendis her türlü üretim/hizmet sistemini, Girdi-Süreç-Çıktı esasına dayanarak tasarlayıp, yürütebilmektedir. Proje yöneticileri bu avantajdan yararlanarak farklı bilgi birikimi ve deneyimleri projelerine yansıtma şansına sahip olabilmektedir.

Müşteri beklentilerinin karşılanarak rekabette avantaj sağlamak için değişim yapılmasına veya değişmeden mevcut yapı ve anlayışla devam etmeye karar verilmiş olabilir her iki durumda da hedefe ulaşmak için etkin ve kararlı liderlik yapılması gerekmektedir.

## **2.7. Liderlik Ve Yöneticilik**

### **2.7.1. Liderlik**

Değişim çabalarının başarılı olabilmesi öncelikle yönetimin liderliğinde, değişim ihtiyacına ve değişim sonuçlarının getireceklerine bağlıdır. "Kurumun yönetimi değişmeden çalışanların değişmesini beklemek oldukça zordur. Onların,

yaptıkları işleri daha iyi ve daha farklı yapmalarını görmeleri gerekmektedir. Değişim ancak yönetimin ortaya koyacağı çağdaş liderlik yaklaşımları ile çalışanlar tarafından algılanıp uygulanabilir (Ersen, 2003: 42)”.

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan ve ekibi vizyona götüren kişidir. Lider, değişimi ortaya koyan, sürekli kendini öne sürmek yerine ekibi de öne çıkaran, prensipleri ile hareket eden, etik kuralları kişisel çıkarlara tercih eden, sorgulayıcı ve sabırlı, zorluklara karşı mücadele eden, kararlı ve daima değişime açık kişidir.

Liderlik görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetmedir. Vizyoner liderlik, kurumun geleceğe yönelik bir vizyon oluşturabilmesine önemli ölçü de katkıda hatta yönlendirir. Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen ufuk olarak tanımlanabilir. Vizyona götüren liderlik ise kişileri topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonu oluşturabilme geliştirebilme ve ekibe iletebilme kabiliyetidir. “Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun öneminin astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar. (Keçelioğlu, 1998: 27)”.

Toplam kalite anlayışında liderlik, kalitenin arttırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumluluklarının bulunduğunu kabul eden ve müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik. Liderlik her göçerilen yetkiler ile paylaşılır. Toplam Kalite Kültüründe yöneticiler takımında “coach” olarak yer alır. “Vizyon, misyon ve hedefleri iletir, kaynakları sağlar, engelleri ortadan kaldırır, çalışanların girdi verir ve geri beslemelerini izler, güven ortamı oluşturur, eğitimleri gerçekleştirir, performansları izler ve ödüllendirir. (Goetsch ve Davis, 2006: 177)”.

Liderler sahip oldukları bilgi ve becerilerle birlikte çalıştıkları kişileri etkiler ve yönlendirirler. İyi vasıflara sahip liderler ile kurumun amaçlarına inandıklarında

hedefe ulaşmak kolaylaşmaktadır. Böyle liderler ile hedeften sapmalar olduğunda durum derhal fark edilerek düzeltilebilmektedir.

Liderler ya ışık saçar ya da karanlık yayarlar. Onların en derin gücü budur. Çünkü insanlar liderlerin yön ve amaç göstermesini beklerler, onların her davranışı büyük etki taşır ve tutum ve kişiliklerini çevredeki insanlara yansıtırlar. Liderler bütün yol boyunca, organizasyonun öğrenme sürecinde, değişen tutum ve davranışların ve iş süreçlerinin gözeticisidir. (Rosen, 1998: 29)

Yönetici olarak atananların dışında çalıştıkları ekip içinde doğal olarak liderlik yapan etkin kişiler de mevcut olabilir. Ya da planlı takım çalışmaları yapılırken organizasyonel hiyerarşide yöneticilik görevi olmayan kişiler de ekip lideri olarak seçilebilir. Bu nedenle liderlik eğitimi bunlara da verilerek bilginin doğru akması kolaylaştırılır.

“Liderlik yaklaşımları, kişisel liderlik, insanlara liderlik, takım liderliği, şirket liderliği, kültür liderliği, beceride liderlik ve kariyerde liderlik olarak 7 kavramda değerlendirilebilir (Taylor, 2007:8).” Liderlik otorite kullanımı değildir. İnsanları güçlendirmektir. Lider ait olduğu ulusa veya kuruma hedefler koyarak onları bu doğrultuda yönlendiren ve arkasından sürükleyen kişidir.

Lider olmak için vizyon ve enerji gerektiğini hepimiz biliriz ama liderlikle ilgili en etkin teoriler ayrıca binlerce lider ve lider heveslilerinin yer aldığı çalıştaylar üzerinde yapılan kapsamlı bir incelemeden sonra, büyük liderlerin 4 özelliği paylaştıkları görülmüştür. Olağan dışı liderlerin birinci vasfı zayıf yanlarını (vahim kusurlarını değil, zayıf yanlarını) seçici bir şekilde açığa vurmalarıdır. Bunu yapmaları yaklaşılabilecek kişiler olduklarının çalışanlarca görülmesini sağlar. Bir güven ortamı yaratır ve işe bağlılık yaratmaya katkıda bulunur. Esinlendirici liderlerin ikinci vasfı, uygun zamanlamayı ve hareket tarzını kestirmede büyük ölçüde sezgiye dayanmalarıdır. Böyle liderler iyi birer durum sezicidir. Kendilerine açıkça söylenmesine gerek kalmadan ne olup bittiğini

sezerler. Çalışanları “katı empatiyle” yönetmek olağan dışı liderliğin üçüncü vasfıdır. Katı empati insanlara istediklerini değil ihtiyaç duyduklarını vermek demektir. Liderler çalışanlarla tutkulu ve gerçekçi bir empatiye girmeli, yaptıkları işlere yoğun bir özen göstermeli ve onlara karşı açık sözlü olmalıdır. Birinci sınıf liderlerin dördüncü vasfı kendi farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Böyle liderler kendilerini özgün kılan yanlarını kullanarak bir sosyal mesafe yaratır ve ayrı olduklarının sinyalini verirler. Bu çalışanları daha iyi performans gösterme yönünde motive eder. Her dört vasıf da esinleyici liderlik için gereklidir ama mekanik bir şekilde kullanılmaları mümkün değildir. “Belirli durumların gereklerine uyacak şekilde harmanlanmaları ve denkleştirilmeleri gerekir. En önemli nokta ise bu vasıfların liderde içtenliği teşvik etmesidir. (Goffee ve Jones, 2002: 163)”.

Liderlik ekibin sesine dikkatle kulak vermeyi gerektirir. Bir işin yapılışını ve işin yapılışı sırasında karşılaşılan güçlükleri, en iyi işi yapan bildiği bir gerçektir. Lider bunu hiçbir zaman unutmamalı ve çalışanlarının fikirlerine ve değer vermelidir. Yöneticiler, insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar. Oysa fikirlerle ilgilenen liderler, daha içgüdüsel ve empatik yollarla ilişki kurarlar. “Farklılık sadece, yöneticinin işlerin nasıl yapıldığına, liderin ise olay ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine dikkat etmesi arasındadır (Heifetz ve Laurie, 1999: 77)”.

Etkin liderlik, etkin iletişimle sağlanır. Etkin liderler diğer çalışanları organizasyonun hedeflerine yönlendirirler. Bunun sağlanması için yöneticiler, çalışanlarla iletişim halinde olup hedeflerin nasıl başarıyla gerçekleştirileceğine ve onların kişisel hedeflerinin başarılmalarıyla nasıl ilişkide olduğunu anlatırlar (Goetsch ve Davis, 2006: 334).

Yöneticilerin kendileri ve dünyaya bakışları hakkında mesaj iletmelerinin 3 yolu vardır. Bunlar, kullanılan metaforlar, ofis ortamları ve konuşmalarına eşlik eden beden dili ve ses tonlarıdır. Bunlar birer iletişim aracı olup tıpkı konuşma ya da matematik gibi, bunlarda öğrenilebilecek

dillerdir. Bunlarda beceri kazanan yönetici, insanlar konuşurken aslında neler olduğunu, sürekli olarak hangi gizli mesajları gönderdiğini görebilir, işitebilir veya hissedebilir (Mc Caskey, 2000: 122).

### **2.7.1.1. Yeni Liderlik Anlayışı**

Liderlik kavramı ve liderler günümüz toplumunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Liderlik konusunda pek çok konferanslar verilmekte, yine bu konuda kitap ve makaleler yazılmaktadır. Ülkemizde lider denilince hemen herkesin aklına bir siyasi parti başkanının ismi gelmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde lider denilince genellikle Coca Cola, Ford, IBM vb. şirketlerin yönetimi akla gelmektedir. Örneğin, Microsoft'un sahibi Bill Gates, geleceğin lideri olarak tüm dünyada tanınan başarılı bir liderdir. Bill Gates'in örgüt içinde uyguladığı yöntemler ise şunlardır. Bir vizyona sahip olmak, çok çalışmak, doğru kişilerle çalışmak, çalışanları şirkete ortak ederek çalışanlara yüksek maaş ya da prim vermek yerine şirkete ortak etmek ve böylece ücretli değil, kendi şirketi için çalışan kişiler yaratmaktır. Yeni liderlik anlayışı, Dönüşüm Konağı İnternet Sitesi'nde yukarıdaki gibi anlatılmaktadır.<sup>2</sup>

Dünya genelinde, dinamik, takım yöneten, üstün vasıflara sahip, motivasyon ve psikoloji bilen, kitlelere önderlik eden kişilerin görev aldığı yönetim yaklaşımları yaygınlaşmıştır. Bu değişime direnen tutucu yaklaşımlar yavaş yavaş etkisini yitirse de konuya çağdaş bakan kişi ve kurumlar tarafından liderliğe bakış açıları gözden geçirilerek klasik yönetim anlayışı terk edilmeye başlanmıştır.

Çağdaş anlamda liderden beklenenler, farklılık yaratmak, örgütün karşılaştığı karmaşık problemlere pratik çözümler getirmek, çalışanları motive etmek, basitleştirerek ile çok önemli fikirlerin çalışanlarca anlaşılıp uygulanmasını sağlamak, hızlı karar mekanizması oluşturmak, sürekli gelişen, rekabete hazır, cesaretli ve dinamik bir yapı kurmaktır. Lider, insanları yönetmekten çok

---

<sup>2</sup> [http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1700&baslik=liderin\\_ozellikleri](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=1700&baslik=liderin_ozellikleri) (Erişim tarihi: 22-09-2010)



yönlendiren, yol gösteren, koçluk yapan, davranışlarıyla örnek olan ve arkasından adam yetiştiren kişi olacaktır.

Dönüşüm kutusu internet sitesinde yer alan “Yeni Liderlik Anlayışı” başlıklı yazıda da belirtildiği gibi, liderler bunları yaparken, örgüt içinde uygulayacakları yaklaşımlar ise şunlardır. Personele değer; lider, başarıyı insan politikaları, programları ve prensipleri yoluyla yönetecektir. Uzmanlık; lider, uzman bir takıma sahip olmak için, içeriden insan yetiştirmeye çok daha fazla önem verecektir. Stratejik yaklaşım; lider, şirketin geleceği için, örgüt içinde planlamaya daha çok yer verecektir. Şirketin tepe stratejisti rolünü eskisinden çok daha fazla üstlenecektir. Kutu yaklaşımı; lider, davranışları ve sonuçları kontrol eden kurallar, sistemler, prosedürler ve değerler bütününe takımıyla birlikte kurarak yönetecektir.

Günümüz dinamik dünyasında organizasyon yönetimi, basit ve bildik formüller kullanılarak başarıya ulaşılamayacak kadar karmaşık bir iş halini almıştır. Günümüzde yöneticiler sorumluluklarının statüko ile belirlenmiş olduğu önyargısını aşmak zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin işlerini yaparken gösterdikleri yetkinlik, önemli bir dereceye kadar tüm örgütün faaliyet kalitesini etkiler. Örgütlerde yöneticiler tek önemli etmen olmamakla birlikte organizasyonun başarısı üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptirler. Bunun sonucunda örgütün birer üyesi olarak tüm yöneticilerin etkin olmaları büyük önem taşır. Günümüzde yeni yöneticiler nasıl liderlik edileceğini öğrenmek istemektedirler. Çünkü bir örgütün başarısı, yöneticilerinin lider özelliklerine sahip olmasına bağlıdır. 21. Yüzyılda lider; vizyonu geniş, öngörüsü yüksek, karizmatik, krizleri, riskleri ve çatışmaları yönetebilen, zamanı en etkili biçimde kullanan, stresle başa çıkabilen, çalışanları yetkilendiren, onlara inisiyatif kullanma imkan ve olanaklarını yaratan, personelin sürekli eğitimini sağlayan, örgüt içinde işbirliği ve takım çalışmasını özendiren, astlarıyla arkadaş gibi olabilen, kaliteye önem veren, değişimin öncüsü ve planlayıcısı olan, stratejik, yeniliklere açık, iletişim becerisi yüksek, girişimci, entelektüel,

kişilik sahibi, çalışanları etkileyen ve amaçlara yönlendiren, hitabeti ve ikna kabiliyeti olan, inançlı, azimli, kararlı, cesur, hoşgörülü, sabırlı, çalışkan, sosyal, alçakgönüllü, disiplinli, paylaşımcı, katılımcı, çalışanlara değer veren, onlara saygı duyan, tarafsız, objektif, güvenilir, çalışanları motive eden, sorumluluk duygusu olan, kendine güvenen bir yapıda olmalıdır. (Akçakaya, 2010)

Sosyolog Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkılarak, geleneklere-geçmişe daha bağımlı olan tarz ile geleceğe-yeniliğe daha açık olan liderlik modelleri incelenmiştir. Bugün liderlik anlayışında çeşitli yaklaşımlar uzmanlarca ortaya atılmaktadır. Böylece klasik modellerin yanında yeni modeller de yerini almaktadır. Tartışılan önemli yaklaşımlardan bazıları şunlardır. Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik.

“Transformasyonel Liderlik; transformasyonel liderlik günümüzde gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemli bir yere sahiptir. Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tarzıdır. Vizyon sahibi olmayı ve bunu kabul ettirmeyi öne sürer. Bu yaklaşımı uygulayan liderler, kişilerin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirir, onların tüm yeteneklerini ortaya çıkarır ve kendilerine güvenmelerini sağlarlar. Böylece onları motive eder ve ilham kaynağı olurlar. Bu bir davranış şeklinden çok liderin ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerinin motivasyon seviyelerini yükseltmeye çalıştıkları bir süreçtir. Yaklaşımına göre liderlerin stratejik yönetim görevleri üç aşamalıdır. Bu aşamalar, a) Değişim ihtiyacının fark edilmesi, b) Değişimi kurumsallaştırma c) Ortak vizyon oluşturmaktır. Lider bu üç aşamada doğru bilgi sahibi olursa örgüt için değişimi etkin kılabilir.

Transaksiyonel Liderlik; Bu liderlik yaklaşımının stratejik ve uzun dönemli bir görüş açısı yoktur. Lider, otoritesini, astlarını ödüllendirerek kullanır. Onlara statü ve para dağıtır. Ayrıca astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini sadece daha etkin bir hale getirmeye çalışır. Bunu yaparken

de herhangi bir değişim yapmaz, organizasyon eskisi gibi olağan işleyişine devam eder.

Karizmatik Liderlik; Karizmatik lider, sahip olduğu yeteneklerle, başkalarını kendi istediği yönünde davranmaya sevk eden kişidir. En önemli özellikleri, her zaman bir vizyona ve amaç duygusuna sahip olmalarıdır. Bu kişiler güçlü oldukları yönlerin çok iyi farkındadır ve bunun üzerine yatırım yaparlar. Atatürk, Napoleon ve Kennedy, yönetim çevresinden ise Chrysler'den Lee Lacocca, IBM'den Thomas Watson, General Motors'dan Alfred Sloan karizmatik liderlere örneklerdir”<sup>3</sup>.

### **2.7.1.2. Liderlik Özellikleri**

Lider, vizyon sahibi olmalı, uzağı görerek değişimi öngörebilmelidir. İkna edici olarak bu hayallerini başkalarına inandırabilmeli ve eylemi başlatmalıdır. Risk alabilmeli ancak risk analizi yaparak, riski paylaşıp yardım edebileceklerle etkin iletişim kurarak bunu yapmalıdır. Her aşamada meydana gelebilecek güçlükleri yılmadan yenebilecek şekilde sebatkar olmalıdır. Bütünü düşünerek, parçalar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ve sonuçlarını kestirebilmeli bütünsel olarak bakabilme yeteneğine sahip olmalıdır. “Çok iyi bir dinleyici ve konuşmacı özelliklerine sahip bir iletişim tarzına sahip olmalıdır. Aynı zamanda çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ilgili kuruluşlar ve toplum ile ilişkileri dengeli bir şekilde yürütebilmelidir. Olumlu düşünce sahibi olmalıdır. Olumlu iseniz, etrafınız da bundan olumlu olarak etkilenecektir. Tutarlı olmalı, yarı yolda bırakmayarak, güven verebilmelidir. Hatalardan ders çıkarabilmeli ve sürekli araştırarak bilgi edinebilmeli, sürekli öğrenmeyi ihmal etmemelidir. Problemlere çeşitli açılardan yaklaşarak ve farklı fikirleri değerlendirerek çözüm bulabilmelidir. Önemli işleri ayırıp, öncelik koyarak ve buna odaklanarak sonuca gidebilmelidir. Ayrıntılarla boğulmamak için, bazı işleri astlara inisiyatif vererek delege edebilmelidir.

---

<sup>3</sup> <http://www.satisteknikleri.org/satis-teknikleri/yeni-bin-yilin-liderlik-anlayisi.html> (Erişim tarihi: 22-09-2010)

Astların gelişimine katkı sağlayan ve yönlendiren koçluk görevini yerine getirebilmelidir”<sup>4</sup>.

Lider doğrudan veya dolaylı olarak diğer bireyleri belli düşüncelere, davranış ve tutumlara yönlendirmeye çalışır. Liderler diğer insanların peşinden gitmek istedikleri bireylerdir. Genelde rollerini kolaylaştıran kendilerine has yetenek, tutum ve özelliklere sahiptirler.

Liderler, kendinden emin, sözüne güvenilir, hareketli, ileriye gören ve etrafından haberdardırlar. Liderleri takip eden bireyler de rollerini kolaylaştıracak belli özelliklere sahiptir çünkü lider ve takipçiler arasındaki ilişki takipçiler liderin peşinden gitmek istedikleri sürece başarılı olur. Lideri ve takipçileri bir diğerine bağlayan etki süreci iletişimdir. Lider ve takipçileri arasında kurulan iletişimin hedefi, özel bir başarıya ulaşabilmektir. Herhangi bir grubun varlığının en önemli kanıtı, üyelerin hedefe ulaşmak için birlikte çalışmaktan zevk almalarıdır.

Birlikte çalışma alma-verme ilişkisidir ve lider süreci harekete geçirendir. Lider ve grup, grup performansı grup üyelerinin bireysel performansının üzerine çıktığı zaman başarılı olarak kabul edilirler. Yönetme insanlarla ilgilidir. İnsanların çözülecek problemleri, farklı değerleri, siyasi görüşleri yanında çalıştıkları yer ve işleri ile ilgili farklı beklentileri vardır. İnsan unsuru bu organizasyonlardaki en önemli sorumluluktur. Her sistem insan üzerine kurulmuştur. Yöneticilerin yönetimle ilgili görev ve sorumlulukları çok çeşitlidir.

Bu görev ve sorumluluklar, yöneticilerin organizasyon içindeki insanlarla olduğu kadar organizasyonun dışındaki insanlarla da sürekli etkileşimini gerektirir. Yöneticiler bu etkileşimler sırasında bu insanlardan kaynaklanan problemlerin çözümünde karar verici rolündedirler. Bu kararlar genelde mantıktan daha çok duygusal ve oldukça siyasidir. Yönetmek, organizasyonun program ve konularınının tam olarak işlediğinden emin olmak demektir.

---

<sup>4</sup> <http://www.morfikirler.com/yazi/yoneticilik-ve-iliski-yonetimi> (Erişim tarihi: 04-09-2010)

Oysa liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmekle doğrudan ilgisi vardır. İnsanlar yönetilmek değil yönlendirilmek isterler. Eğer birini yönetmek isterseniz, kendinizi yönetin. Bunun yolu da bunu iyi yaparak yönetmeyi bırakmak ve liderlik yapmaya hazırlanmaktan geçmektedir. “İşin nasıl yapılacağını bilmek uzmanın, başkalarına nasıl yapacaklarını göstermek öğretmenin, başkalarının başardığından emin olmak yöneticilerin, başkalarını daha iyi çalışmak için esinlendirmek” ise liderin başarısıdır (Maxwell, 1998)”.

İyi bir lider, hem kendini hem de grup üyelerini iyi tanımalıdır. Vizyon sahibi olmalı, yaratıcı düşünebilmeli, problem çözebilmeli ve yol göstermelidir. İnisiyatif sahibi olmalı, hem kendini hem de grubu motive edebilmeli, ileriye yönelik düşünebilmeli, analiz yapabilmeli ve deneyim sahibi olmalıdır. Güvenilir, objektif ve adil olmalıdır. Değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli ve çok yönlü özelliklere sahip biri olmalıdır. Takım çalışmasını desteklemeli, sağduyulu davranmalı ve genelde ceza yerine ödül vermelidir.

Liderlik sadece resmi organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir kişinin arkasından gitmesiyle liderlik süreci başlamış olur. Bu tür bir sürece resmi organizasyonlarda rastlanabileceği gibi çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, yardım amaçlı kurulmuş derneklerde de rastlamak mümkündür. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, kitleleri peşinden sürükleyebilen liderler bulunmaktadır. Liderlikle ilgili söylenebilecek son bir nokta da liderliğin organizasyonun üst kademelerine ait bir süreç olmadığıdır. Bir ustabaşı da, bir genel müdür de lider olabilir. Aralarındaki fark, onları izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır. Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği demektir. “Güç” ve “yetki” kavramlarının birbiriyle karıştırılmaması gerekir. Yetki, bir makamda bulunmaktan dolayı verilmiş olanak ve ayrıcalıkları belirtir. Güç ise; kişinin kendinden doğar. “Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişkiye geçtiği andan itibaren ortaya çıkmakta; güç kullanmadaki başarısı bu süreçte karşısındakini ne kadar etkilediğine bağlı olmaktadır (Maxwell, 1998)”.

Liderlerden beklenen organizasyondur. Çünkü bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insan gruplarında, bu gruba yön verecek, örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirecek, karmaşayı önleyecek birinin varlığına ihtiyaç duyulur. Gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ortak bir noktada buluşturabilmek için bir lider gereklidir. Grupların, ortak kararlarını ve fikirlerini açıklaması, diğer gruplar karşısında kendini ifade edebilmesi için bir temsilciye ihtiyaçları vardır. İyi bir lider kendini sürekli geliştirirken, bu gelişimden grup da olumlu yönde etkilenecektir. İstenen sonuca en etkin şekilde ulaştırmak, liderden beklenen en önemli başarıdır.

### **2.7.2. Yöneticilik**

Yöneticilik, hiyerarşik yapıda isteklerin alt kademeler tarafından gerçekleştirilmesini sağlamaktır. İşletmelerde 5 türlü yöneticilik tarzı görülmektedir. Otokratik, koruyucu, birlikçi, destekçi, başıboş yöneticilik.

Yöneticiler zaman zaman liderlik, liderler de yöneticilik yapsalar da, liderlerden farklı olarak yöneticiler, başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder, başkaları tarafından yönetime getirilir, gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır, biçimsel olanı temsil eder. Yöneticilerin, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, sorun çözme ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri vardır. Bunların arasındaki sorun çözme ve karar verme rolü yenilikler yapmak, işin işleyişi ile ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağıtımını sağlamak ve işletmesi ile ilgili seçeneklerin en uygununu seçerek onu karlı hale getirebilmek faaliyetlerini kapsar.

Yöneticilerin yaptıkları işte daima ön plana çıkan unsur karar vermektir. Artık yöneticilik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır. Bu yüzden yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır. Yöneticinin bir konuda yaptığı seçim karardır. Yönetici açısından

karar vermek demek seçim yapmaktır. Karar vermenin başlangıcı sorun tanımlamaktır. Günümüzde ise artık yöneticinin karar vermesi ve personelin bu kararı uygulaması yerine artık kararları işi fiilen yapanların vermesi eğilimi kuvvetlenmektedir. Yöneticiler karar sırasında astlarıyla işbirliği yapmalıdır.

İyi bir yönetici personelinin kapasitesini bilir ve emri verirken personelin bu işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığını düşünür. Yerine getirilmesi olanaksız emirler veren yöneticinin yönetme becerisi hakkında kuşklar doğacaktır. Emir açık ve anlaşılır olmalıdır. Emri alan kişinin emri yerine getirmesinde anlaşılmayan bir konu olmamalıdır. Verilen emrin açık olup olmadığını emri alanın emri anlayıp anlamadığı belirler. Emir hiçbir biçimde yasal düzenlemelere ve etik anlayışa aykırı olmamalıdır. Yöneticiler emir verirken kişisel çıkarlarını gözetmemeli aksine örgütün çıkarlarını gözetmelidirler (Eroğlu ve Sunel, 2005).

Yönetici, işleri planlayan, organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha birçok yönetsel beceriye sahip kişi olarak adlandırılır. Ancak yönetici bu görevlerin çok azını yerine getirmektedir. Bu ya kendisinden (eğitim, beceri eksikliği, işe odaklanamama ve sorunlu iletişim kurma vb.) ya da çalıştığı işletmenin kültüründen kaynaklanmaktadır. Tüm bu sorunlar yöneticilik kavramının yeterliliğinin tartışılmasına neden olmaktadır. Gerçekten de, karmaşık sorunları çözmek, örgüt içinde güçlü bir bağlılık ve motivasyon duygusu yaratmak için liderlik becerilerine ihtiyaç vardır. Tarihe baktığınızda liderlerin büyük vizyonların, planların yaratıcısı ve uygulayıcısı olduğu göreceksiniz.

Organizasyonların varlık nedeni, amaçların birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirebilmesidir. Yönetim ise kişilerin çabaları ile önceden belirlenen hedeflere ulaşma sürecidir. Dolayısı ile bir organizasyonun var olabilmesi için yönetim olmalıdır. Bir işletmenin yönetiminin başarısındaki en önemli etken ise yöneticidir. Yönetici, işletme kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlamak, organize etmek, yöneltmek, kadrolamak ve

denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir. Bu yüzden yöneticiler, yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında iletişim araç ve tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanabileceklerini bilmek zorundadır. İyi bir yönetici birçok teknik ve beşeri yeteneği bünyesinde barındırmalıdır. Sorun çözme, karar verme, emir (talimat) verme, geri bildirim, bilgi toplama, yayma ve irtibat sağlama gibi iletişim becerilerine sahip bir yönetici çalıştığı işletmede liderlik vasfını da üstlenecektir (Eroğlu ve Sunel, 2005).

Başarı için, yöneticilerin iletişim becerilerinin üst düzey olması istenir. Aksi durumda, iletişim becerisi olmayan yöneticiler astlarınca sevilmez. “İletişim yönü zayıf yöneticilerin departmanlarında huzursuzluk hâkimdir, mutsuz çalışanlar vardır, personel, sorunlarını anlatmaya cesaret edemez, örgüt içinde kimse işini severek yapmaz, ortam daima gergindir, her zaman azarlanma korkusu yaşanır, hatalara karşı tahammül yoktur, insanlar ya işten çıkarılır ya da hakarete uğrar. Gerginliğin ve huzursuzluğun hâkim olduğu bu işletmelerde çalışanların iletişim kanalları da kapalıdır. Liderlerin olduğu örgütlerde ise bu tür sorunlar kesinlikle yaşanmaz”<sup>5</sup>. Coleman R. ve Barrie G. yöneticilere şunları önermektedirler. “Samimi ve açık sözlü olun. İmalarda bulunmak ya da alaycı olmak, açık sözlü olmak değildir. Söylemek istediğinizi açıkça söyleyin, anlaşılacağından emin olmadıkça argo ya da o işin özel deyimlerini kullanmayın. Açık ve anlaşılır bir dille, bilinen sözcükleri kullanarak konuşun. Fikirlerinizi gerçeklemiş gibi sunmayın. "Bence..." diye söze başlayın. Karar vermekte güçlük çektiğinizi itiraftan kaçınmayın; ama sözü fazla uzatmayın ve uzun uzun düşünmeyin -o zaman kararsız görünürsünüz. Hep ciddi olmayın, yoksa çok sıkıcı olursunuz. Fıkralar anlatmanız gerekmez, ama günlük olayların mizahi yanlarını arayın ve konuşmayı hafifletmek için anekdotlar anlatın. Kendi yanlışlarınızı dalga geçerek anlatın, başkalarıyla alay etmeyin. Sır saklayan ve dedikodu yapmayan, güvenli biri olarak tanınmalısınız.” Günümüzde hedeflerine ulaşabilmek için kuruluşlar, yöneticilerinden liderlik yaklaşımlarını beklemektedirler.

---

<sup>5</sup> <http://www.frm47.com/forum/rehberlik.html> (Erişim tarihi: 01-09-2010)



### 2.7.3.Lider-Yönetici Farkı

Yukarıda anlatılanları toparlandığında, yönetici lider farkı bir cümleyle ifade edilebilir. Lider, var olmayan kaynakları, unsurları, ortaya çıkarırlar, yöneticiler ise mevcut olan kaynakları, unsurları etkin şekilde idare ederler. Peter Drucker, “yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru işleri yapmaktır” demiştir. Diğer bir deyişle, liderlik hangi hedefe doğru gidileceğini belirlemeyi gerektirir. Lider gerekli vizyonu çizdiğinde, yönetim bu vizyonu değerlendirerek, hedefleri gerçekleştirmek için en iyi yolun hangisi olduğuna karar verir. Bu ayırımın iyi yapılması kuruluşlarda verimliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Öte yandan yukarıda da belirtildiği gibi, liderler zaman zaman yöneticilik, yöneticiler de liderlik yaparlar. Ancak, kuruluşlarda herkesin birincil rolünün farkında olması, operasyonel etkinlik bakımından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiliğin, hiyerarşik yapıda isteklerin alt kademeler tarafından gerçekleştirilmesini sağlamak olduğunu söyleyebiliriz. Lider ise çevresindeki kişilerin güvenini kazanmak zorundadır. Bunun için liderin önce kendisine inanması gerekir. Ancak, bu şekilde belirlediği vizyonu çevresindekilere kabul ettirebilir. Çünkü insanlar, emirle değil, vizyonla yönetilmeyi isterler. Bu nedenle lider, takipçilerinin ancak kendilerini vizyonun bir parçası gibi hissedip, kendi istekleriyle aynı hedef doğrultusunda çalışmasını sağlayarak başarıyı yakalayabilir.

Lider ve yönetici kavramları birbiriyle çok sık karıştırılmaktadır. Liderlik insanın kendi doğasından gelen bir özelliktir. Yöneticilik ise öğrenilen ve eğitimi alınabilen bir konudur. Alacakları eğitim ve deneyimleriyle kişi iyi bir yönetici olabilir. Ancak liderlik için daha birçok özelliğe ihtiyaç vardır.

Bugün yönetici ve lider arasında işletmeye katkı boyutunda önemli farklılıklar görülür. Örneğin, işletmedeki sorunların bütününe görme ve çözüm getirebilme

liderin en önemli yeteneklerinden biridir. Yöneticiler ise genellikle gündelik sorunların içinde kaybolmaktadır.

Liderleri yöneticilerden ayıran diğer özellikleri, vizyon sahibi olmaları, geleceğe yönelik analiz yapabilme becerileri, yaratıcı düşünceye değer vermeleri, çalışanlarına daima yol göstermeleri, hem kendim hem de grubu motive edebilme becerileri, inisiyatif sahibi olmalarıdır. Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. “Kısacası lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Levinson, 1980: 113)”.

Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmezken, her liderin yöneticilik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Çünkü lider; iyi plan yapabilmeli, işleri yürütebilmeli ve kontrol edebilmelidir. Bu durum ona güç kazandırır. Elbette liderlik ve yöneticilik farklı kavramlardır. Bireyin lider olması için yönetici olmasına gerek yoktur ama lider olmayan birinin yönetici olması mümkün değildir.

Liderlik etmek [lead] sözcüğü, kök olarak, “gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek” anlamına gelir. Liderlikte bir hareket duygusu vardır. Liderler yeni bir düzen arayışına başlarlar. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cüret ederler ve yeni, tanıdık olmayan hedeflere doğru bize rehberlik ederler. Tersine, yönetmenin [manage] kökü “el [hand]” anlamına gelen bir sözcüktür. “Özünde, yönetim işleri (ele almak, idare etmek), düzeni sürdürmekle, kurumla ve kontrol ile ilgilidir (Kouzes ve Posner, 1995’den aktaran Tekin, 2008)”.

Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yaptırmaktır. Liderlik insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır. Yöneticiler iter, liderler ise çeker. Yöneticiler emir verir, liderler iletişim kurar. Yönetici idare eder; lider yenilik yapar. Yönetici bir kopyadır, lider orijinal. Yönetici sürdürür, lider geliştirir. Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır, lider insanlara odaklanır. Yönetici kontrole bel bağlar, lider güven ilham eder. Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir, lider uzun vadeli perspektife sahiptir. Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider neden ve niçin diye. Yöneticinin gözü sonuçtadır, liderin gözü ufuktur. Yönetici taklit eder, lider yaratır. Yönetici mevcut durumu kabul eder, lider ona meydan okur. “Yönetici klasik anlamda iyi bir askerdir, lider kendine özgü bir şahsiyettir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler doğru işi yaparlar (Bennis, 1994’den aktaran Tekin, 2008)”. “Yönetici bir kuruma liderden daha sıkı bağlıdır. Aslında, liderin bir kurumu bile olmayabilir (Gardner, 1990’dan aktaran Tekin, 2008)”.

Yönetim önceden kanıtlanmış düzeylerle tutarlı performans düzeylerine ulaşmak için yetke ve etkinin uygulanmasıdır. “Liderlik “nasıl olsa” olmayacak şeyin olmasını sağlamaktır (Johnson, 1996)”. İyi yönetilen insanlar, iyi bir liderleri yoksa pekâlâ başarı için gereken çabayı gösterme isteğine sahip olmayabilirler. Büyük liderler sıradan insanlardan olağanüstü sonuçlar alırlar.

Büyük yöneticiler iyi planlanmış, bazen de iyi uygulanmış sonuçlar elde ederler, ama nadiren gerçek liderliğin uyandırdığı tutku ve şevk dolu bağlanmadan kaynaklanan muazzam başarılarla ulaşırlar. Liderler mimardır. Yöneticilerse inşaatçı. Her ikisi de gereklidir, ama mimar olmadığında, inşa edilecek özel bir şey olmaz (Mariotti, 1998’den aktaran Tekin, 2008)

Bir ustabaşı ya da bir mağaza müdürü de sözü edilen bu niteliklere sahip olduğu takdirde lider olabilir. Bunun için işletmenin sahibi ya da yönetim kurulu başkanı olmak gerekmez. Ortaya konan işler bunu netleştirecektir. Ayrıca eğer halen yönetici ve lideri aynı kişi zannedilir, bu düşünce bir an önce değiştirmeli ve kişisel hazırlıklar geleceğin lideri olarak hazırlamaya yönlendirilmelidir.

Yönetici, başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder, başkaları tarafından yönetime getirilir, gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır, biçimsel olanı temsil eder. Lider, kendi amaçlarını kendisi koyar, içinde bulunduğu grup tarafından seçilir, gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır, doğal olanı temsil eder.

Lider vizyon belirler. Vizyon, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması sürecidir. Liderin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa bakış açısıdır. İnsanlar kendi inandıkları ve ulaşmak istedikleri hedefler için çaba gösterirler. Bunun için, lider, personelin görüşlerinden ve katkılarından ilham alır, değişime ve geleceğe dönük fotoğraf çeker. Zihninde şekillendirdiği düşünceleri, uygun iletişim becerileri ile diğer çalışanlara ulaştırır ve onların da benimsemelerini sağlar. Böylece, paylaşılan bir vizyon oluşturur.

Bir işletmede iletişim, en az iki kişinin birbiriyle kurduğu mesaj alışverişi olarak tanımlanır. Yönetimde iletişim ise, işletme içi ve dışına yönelik olarak gerçekleştirilen davranışların bütünüdür. İletişim yöntemleri karşılaştırıldığında lider ve yönetici birbirine benzer gibi gözükse de liderin tartışılmaz bir üstünlüğü vardır. İletişim yeteneğini her platformda ön plana çıkarır. Pek çok araştırma sonuçları, liderin iletişim kurma yeteneğinin yöneticilerden çok daha farklı ve gelişmiş olduğunu göstermektedir.

#### **2.7.4. Liderlik ve İletişim**

Lider genellikle motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişidir. Liderlik yapmanın gerekleri arasında insan, etkileme gücü, hedef, ve iletişim olması gerekir. Pozitif ve başarılı liderlik konusunda, etki, hedef ve iletişim önemli kavramlardır. Konu, [ozelbireyselders.com](http://ozelbireyselders.com) internet sitesinde de şöyle anlatılmaktadır. “Güçlü bir liderlik için çok etkin bir iletişim yeteneği ve

uygulaması olması gerekir. İletişim yazma, okuma, dinleme ve konuşma gibi pek çok faaliyeti içeren iki yönlü bir faaliyettir”<sup>6</sup>.

Çeşitli kaynaklarda da değişik biçimlerde belirtildiği gibi dinleme, insanların en çok yapması gereken ama üzerinde en az durulan bir iletişim türüdür. Liderlik ve yöneticiliğin en önemli gereklerinden biri dinlemesini bilmektir. Dinlemesini bilen yönetici sorunları ve ekibini daha iyi tanır ve sorunlara daha kolay çözüm bulur.

Dinlemenin değişik şekilleri vardır. İçeriği dinleme, dinleyen konuşanın ne dediğini anlamaya çalışır. Kritik dinleme, konuşmacının ne demek istediğini anlamaya çalışılan dinlemedir. Empati, konuşmacının ruh halini, hissiyatını anlamak için yapılan dinlemedir. Dinleyici çoğu kez kendisini konuşanın yerine koyarak dinler. Aktif dinleme, uyuşmazlıkların çözümü ve farklılıkların giderilmesi için yapılan dinlemedir. Dinleyici vücut dili de kullanarak konuşanı doğru anlayıp anlamadığını da sorgulayarak dinler.

Diğer bir iletişim biçimi, sözel olmayan konuşma yani vücut dilidir. İletişim çoğu kez ağızdan çıkan kelimeler olarak kabul edilir. Halbuki insanlar arasında konuşma olmadan da iletişim vardır. Vücut dili ile çok etkili iletişimler yapılmaktadır. Başı iki yana sallama, yukarı aşağı sallama, kaşları çatma veya kaldırma gibi hareketlerin hepsinin de anlamı vardır.

“Diğer önemli bir konu da iletişim engellerini aşmaktır. İletişim konusunda gerek işletmeler bazında gerekse kişisel açıdan iletişime engel faktörler vardır. Yapısal açıdan bazı işletmelerde ast üst arasındaki iletişim kolay olmayabilir. Bazı yöneticiler iletişime açık olmayabilirler veya kendilerine ulaşmak kolay olmayabilir. İletişime kişisel açıdan en büyük engel kişisel varsayımlardır. İnsanların diğer birisine karşı varsayımlarda bulunması onları anlamasına engel olabilir”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.ozelbireyselders.com/anasayfa/kocluk/66-liderlik> (Erişim tarihi: 22-09-2010)

<sup>7</sup> <http://www.egitirim.com.tr/docs/liderlik-nedir.pdf> (Erişim tarihi: 05-09-2010)

“İki yönlü iletişime açık olan, iyi dinleyen ve astlarına iş talimatları ve işin mantığı ile ilgili bilgi sağlayan amirler, sağladıkları kaynaklar açısından astları tarafından daha olumlu değerlendirilmektedir (Özaralı, 1995: 122)”. Bir başka deyişle, astlarıyla kurdukları ilişkinin her iki taraf için de tatmin edici olmasını sağlamak yani “kazan–kazan” durumunu yaratmak bir yerde yöneticinin elindedir. Bu nedenle yöneticilerin konu ile ilgili eğitimlere katılarak bu beceriyi elde etmelerini sağlamaları örgütlerin önemli bir hedefi olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, her iki tarafın da rahatça konuştuğu ve birbirini dinlediği iletişim ortamları, korkusuz ve kesintisiz iletişim alışverişi, sorun çözümüne ve kaliteli üretime yönelik en etkili yöntemdir.

Örgütte bilginin paylaşımını sağlamak için yöneticiler aşağıda belirtilen vasıflara sahip olmalı ve güncel yaşantılarına bu uygulamaları yansıtması gerekir. Öncelikle yönetici, örgütte kimin ne tür bilgiye gereksinimi olduğuna çok net bir yanıt verebilmeli, bununla ilgili bir politika geliştirebilmelidir. Etkili yöneticiler yetkin iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar.

Yöneticiler, çeşitli iletişim etkinlikleriyle ilgili sorumluları ve sorumlulukları belirlemeli, özellikle yukarıdan aşağıya iletişimde bir strateji ve plan hazırlamalıdır. Çalışanların daha iyi anlaması ve etkin kullanmaları için bir iletişim kılavuz hazırlanması sağlanmalı ve tüm çalışanlara dağıtılmalıdır.

Yöneticiler, çalışanlar, liderler birbirleriyle yüz yüze görüşmelidir. Kurumda toplantıların düzenli olarak yapılması sağlanmalı, toplantı kültürü oluşturulmalı ve toplantılar herkesin fikrini belirtebileceği şekilde gerçekleştirilmelidir. Örgütün başarıları, olayları paylaşılmalı, kutlanmalı, hem içerde hem dış çevrede duyurulmalıdır.

Kurumda yönetici yeterli iletişim becerisi gösteremiyor ise, iş görenler inisiyatifi ele alabilir ve gerektiğinde yöneticiye, bilmem gereken başka bir şey var mı, bu konuyu sizinle tekrar konuşabilir miyiz, sizi tam olarak anladığımdan emin olmak

istiyorum, eğer başka bir şeyler soracak olursam sizi tekrar ne zaman arayabilirim gibi sorular sorabilirler.

Yöneticilerin iletişim becerileri ile ilişkili sorunların çözümüne katkı sağlamak üzere, yöneticilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak, katılımcı yönetim, yönetimde insan ilişkileri, çağdaş yönetim teknikleri, motivasyon vb. konularda eğitim programları düzenlenebilir. Kurum ve bölüm hedeflerinin yöneticiler tarafından anlatılacağı toplantılar düzenlenerek çalışanların kurum ve bölüm hedefleri hakkında daha çok bilgilendirilmesi sağlanabilir. Bunların dışında yöneticilere, çalışanlara takdirlerini, mutlu ve acılı günlerini paylaştıklarını gösteren yazılı ve sözlü iletişim araçlarını kullanma alışkanlığı kazandırılmalıdır. “Üst yönetim, çalışanların işleri ile ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacak bir kütüphane ve arşiv sistemi kurmalıdır. Ayrıca tüm bölümlerde işin özelliği ile ilgili periyodik bilgilendirme toplantıları düzenlenmelidir (Battram,1999)”.

Örgüt, örgüt içi birimler ve çalışanların doğal olarak, örgüt ile, kendileri ile ve özellikle de kendi performansları ile ilgili konularla alakalı bilgi edinmek, özellikle kendilerini ilgilendiren konularla ilgili neler olup bittiğini bilmek istediği gerçeği unutulmamalıdır. Bu nedenle çalışanlara bilgilendirme ve geri beslemeler yapılmalıdır. Geri beslemeler sırasında, sadece olumsuz noktalar değil, olumlu noktalara da yer verilmelidir. Liderler çalışanlarını de ilgilendiren ve onlara iletilmesi gereken bilgilerin sade doğru ve açık olarak iletilmesi ve çalışanlarının bu konuda doyumsuz olmalarını engelleyecek yönde çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

## 2.8. Örgüt Kültürü

Örgütteki insanların birlikteliği rastgele bir birliktelik değildir. Ortak amaç mevcut olup sadece hiyerarşi değil duygu ve düşünceler de önemlidir. Ortak amaç kişiye mal olduğunda, yavaş yavaş örgüt kültürü oluşur. Örgütteki insanlar paylaşımına girmeden ve ortak iş yapmadan ortak bir kültür oluşturamazlar kurum kültürü yoksa iletişim sistemi de temellendirilemez. Her kurumun bir kültürü vardır ancak ortaklaştırılma düzeylerinde farklılıklar bulunur. Önemli olan bunun ortak kültür haline getirilebilmesidir. İşbirliği örgütte tek kimliğin ortaya çıkmasını sağlar.

Örgüt kültürü örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, onların örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değerler toplamıdır. Örgüt kültürünün değişimi örgütteki değişimle birliktedir. Örgüt kültürü oluşturan öğeler, değerler, inançlar, varsayımlar, ilkeler, kurallar, semboller, efsaneler, tutumlar, törenler, gelenekler, uygulamalar, ölçütler olup, örgütsel kültür bunların tümüdür. Örgütsel kültür değişecekse bunların tümünün değişmesi gerekir. En yavaş değişen gelenekler, en hızlı değişen ise beklenti ve varsayımlardır. Örgütsel kültürün kapsamı, örgütün tarihi, örgütün değerleri ve inançları, başarıyı tanımlayan kavramları da içine alır. Örgütün kültürel ağı örgütün açıkça görülmeyen yetki yapılanmasını açığa çıkartır. Örgütün kahramanları, yeni katılanlara mesaj ve rol modeli görevi görür. Örgün davranış kalıpları, örgütsel kültüre uygun davranış kalıplarını tanımlar. Örgüt içinde, güdüleme, kılavuzluk, belirsizlik durumunda çözüm önerileri, bireylerin örgüt içindeki davranışlarına açıklık getirir, başarılı olmak isteyen üyelere kılavuzluk yapar, başarının kriterlerini tanımlar. Böylece örgütsel kültür; örgütün kendi içinde bütünleşmesini ve örgütün çevresiyle uyumunu sağlar.



## 2.8.1. Örgütsel Kültürün Çeşitli Sınıflandırmaları

### 2.8.1.1. Baskın Kültür ve Alt Kültür

- Baskın kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri temsil eder ve davranışlara yön verir. Bir örgütün kültüründen bahsettiğimizde onun baskın kültüründen söz etmiş oluruz. Baskın kültür bir tanedir.

- Alt kültür; örgütlerde yeterince paylaşılmayan ya da az sayıda insan tarafından paylaşılan değerlerdir. Büyük örgütlerin farklı birimlerinin kendine özgü alt kültürleri olabilir. Örgütün birden çok alt kültürü olabilir ve alt kültürler özgün sorunlar ve deneyimler nedeniyle oluşur. Dikey ya da yatay alt kültür olabilir. Baskın iletişim dikeyse, baskın kültür de dikeydir, ama bazı birimler yatay kültür geliştirebilir. Örgüt kültürü içinde aynı işi yapanlar yatay bir kültür de ortaya çıkartabilirler bu baskın kültürü bozmaz.

### 2.8.1. 2. Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür

- Güçlü kültür; örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve büyük ölçüde benimsenmiş değerler güçlü kültürdür. Güçlü kültürün oluşmasında önderlik, paylaşım ve yoğunluk çok etkilidir. Paylaşım düzeyi örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduklarını gösterir. Paylaşımı arttırmak için; yönlendirme ve ödüllendirme yapılır. Çalışanlar kendi kültürlerini açıkça tanımlayabilir. Güçlü kültür oluşturmak için takım çalışması ve sürekli iyileştirme yapılır.

- Zayıf kültür; var olan kültür örgütün amaçlarına hizmet etmiyorsa, ya da bilinçli bir düşünme sürecinde oluşmuyorsa orada zayıf bir kültür vardır. Zayıf kültür çoğunluk tarafından benimsenmez, kurumu temsil etmez, çelişkileri var demektir. Yeni kurulan ve sık sık eleman değiştiren (işgücü devir hızı yüksek) kurumlarda kurum kültürü zayıftır.

### **2.8.1.3. Örgüt Kültürünün Ayırt Edici Özellikleri**

Örgüt kültürü ayırt edicidir. Başka bir örgüt kültüründen farklıdır. İki ayrı örgütte tümüyle aynı kültürü bulmak zordur. Örgüt kültürü örgütün parmak izi gibidir. Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır, kolay değişmez, yerleşmesi, benimsenmesi, değişmesi zaman alır. Örgüt kültürü, söylenmeden anlaşılabilir, bir slogan, bir mimari yapı, bir çevre düzenlemesi çok şey anlatır. Açıkça dile getirilmeden gözlenebilir. Genel olarak kültürü oluşturan öğelerden bahsedildiğinde kültürün bütünü anlaşılabilir.

Örgüt kültürü simgeseldir, öykü, slogan, kahraman, logo, tören, ödüllendirmeler vardır. Örgüt kültürü bütünleştiricidir, aynı değerleri paylaşan insanlar işe alınır ya da yetiştirilir. Çalışanların birbirleriyle bütünleşmek, birbirlerini iyi anlamasını sağlamak, ortak ruh oluşturmak amaçlanır. Örgüt kültürü benimsenmiştir, tüm parçalar bir bütünü oluşturur. Bu bütün çoğunluk tarafından benimsenmiştir. Örgüt kültürü, her kurumun kültürü kendine özgüdür, en iyi yoktur. Örgüt kültürü, yönetimin bir yansımasıdır, söylenen ile gerçekleşen uygulamaların uyumu önemlidir.

### **2.8.1.4. Örgüt Kültürünün Boyutları**

- Özgürlük boyutu; örgütteki insanların bağımsızlığı, sorumluluk düzeyi, deneme imkanıdır. Örgütün baskıcı mı, demokratik mi olduğu yani insanlar korku mu yoksa sorumlulukla mı işlerini yetiştirmeye çalıştıkları bunun göstergesidir.
- Girişimcilik boyutu; örgütün risk alma konusundaki hoşgörüsü ile çalışanlarına inisiyatif kullanma ve risk alma özgürlüğü sağlamasıdır.
- Yön boyutu; örgütün hedefleri ve performans beklentileri bu boyutu oluşturur. Gidilecek yönü varılması planlanan ufku içerir.
- Bütünleşme boyutu; birimler arası koordinasyon ve uyumlu çalışmanın gerçekleşmesini içerir.
- Yönetim desteği boyutu; ast ve üstler arası yardımlaşma ya da destek ile yeni girenlere destek ve hoşgörü düzeyi yönetim desteği boyutunun göstergesidir.

- Denetim boyutu; genelgeler, yönetmelikler, izleme çalışmaları, denetleme prosedürleri hepsi birden bu boyutun öğeleridir. Örgütte yapılan denetimler gerçekleştirme yöntemidir.
- Kimlik boyutu; örgütü bir bütün olarak görme, çalışanın kendini konumlandırma örgüt kimliği içerisinde kendilerinin yerini bulmasıdır, bütünleşmedir. Örgüt üyelerinin bireysel kimliklerini örgütün kimliğiyle kaynaştırmalarını sağlar. Örgütsel kültür örgütte sürekliliği, uyumu, iletişimi ve bağlılığı artırır. Böylece üyelerin yaşamlarına bir anlam katar. Kimlik, kişinin örgüte üye olmaktan gurur duyması içselleştirme; kişisel değerleri, örgütün değerleriyle birleştirme demektir.
- Örgütsel bağlılık; bireyin örgütle ve örgütün değerleriyle bütünleşmesidir. Bu 3 etmen sonucunda oluşur. Bunlar, bireyin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi, bireyin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve bireyin örgütte kalma arzusudur.
- Farklılıklara saygı boyutu; eleştiri ve görüş ayrılıklarına karşı örgütün hoşgörü düzeyi bu boyutu oluşturur.
- İletişim modeli; örgütsel hiyerarşi ve iletişimdeki serbestlik boyutu bunu oluşturur.
- Ödül sistemi; kıdem ve kayırma olmadan yükseltme, ücret artışı veya belirlenen bir sistem kapsamında çalışanları güdülemek amacıyla ödüllendirme. “Güdü, “insanın davranışını bir hedefin gerçekleşmesine ya da bir nesneyi elde etmeye doğru yönelten ya da uyarıcı içsel bir güçtür.” (Mutlu1998:147)”. “Güdüleme ise, “bireyin eylem yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesidir.” (İnceoğlu 1985:2-3)”. “Güdüleme (motivasyon) kısaca harekete getirmek demektir. Harekete getiren ise güdüdür (Tekinalp ve Uzun 2004: 76)”.

### **2.8.1.5. Örgüt Kültürü Çeşitleri**

#### **2.8.1.5.1. Güç Kültürü**

Merkezde güçlü bir lider vardır. Genellikle bir örümcek ağına benzetilir. Bu güç her şeyi ve etkinliği yönetir. Bu birim ya da kişi her şeye hakimdir. Çalışanlar bu gücü tanıdıkları ölçüde kendilerinden ne istendiğini bilirler. Genellikle patron şirketleri gibi küçük işletmelerde görülür. Genellikle esnek yapıda olması, ve örgütün merkezdekinin esnekliğine kolay uyum sağlaması, çok az kural olması nedeniyle hızlı karar verilebilmesi, stratejilerin iyi belirlenmesi halinde yarışma ya da rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi olumlu yanlarıdır. Olumsuz yanları ise, güç merkezinin tutucu olması durumunda kolay değişmemesi, örgütün varlığını koruma güçlüğü yaşayabilmesi ve büyüme durumunda merkezden yönetmenin güç hale gelmesidir.

#### **2.8.1.5.2. Rol Kültürü**

Rol kültürü devletin yapısı gibidir. Kişilerden çok rolleri temel alır. Mantık ya da akılcı kurallara dayalı bir bürokrasi kurar. Özellikle bankalar, büyük finans şirketleri, sigorta şirketleri bu kültüre sahiptir. Yukarıdan aşağıya doğru roller küçülür ve önemsizleşir. Olumlu yanları, istikrarlı ve kalıcı bir yapı olması ve az olsa da değişimlerin uzun ömürlü olmasıdır. Olumsuz yanları, yerleşik kurallar nedeniyle kendi bünyelerinde durgunluk yaşanabilmesi ve kesinlik üzerine kurulduğu için değişime uyum sağlanmasının güç olması olarak karşımıza çıkar.

#### **2.8.1.5.3. Görev Kültürü**

Tüm bireyler örgütsel hedefler doğrultusunda birleştirilir ve işin başarıyla tamamlanması vurgulanır. Daha çok proje ve kampanya amaçlı çalışmalarda ön plana çıkar. Takım çalışması önemlidir. En önemli unsur iletişim becerisidir. Olumlu yönleri, esnek olması ve değişimlere hızlı uyum sağlamasıdır.

Olumsuz yönleri ise kısa ömürlü olması, teknik bilgi birikiminin kolay oluşmayabilmesi ve takım çalışmasının zorluklarıdır.

#### *2.8.1.5.4. Kişi Kültürü*

Burada örgüt, insanların bireysel beklenti ve gereksinimlerini kişisel merkeze alır. Genellikle bir meslekte uzmanlaşmış doktor, avukat, sanatçı, öğretim üyesi gibi kişilerde görülür. Yapısal olarak grup kültürü ile karşılaşılır. Küme yapısı vardır. Özgür ve yaratıcı ortamlar gerektirir ve uygulamada çok yaygın görülmez. Bireysel kimliklerin ön planda olması ve kararlar pek paylaşılmaması olumsuz yönleridir.

#### *2.8.1.6. Kurum Kimliği*

Kurum kültürü çalışanların davranışlarını ve kuruluş görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini etkilemektedir. Kurum kültürü kısaca bir şirketin paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Bireylerin sosyal bir yaşantı içinde bir arada yaşamaya başlamalarıyla birlikte, kendilerini bir bütün olarak ve bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları doğmuştur. Bu bakımdan kurum kimliğinin bazı öğelerinde ilk kez soyluların, kralların ve şehirlerin kullandıkları armalarda ve orduların üniformalarında rastlanmaktadır. Bu işaretler onları taşıyanları bir arada tutmayı, ortak bir ruh oluşturmayı ve belli bir bütün olarak hedeflerini iletmeyi amaçlamaktadır. Bütün kuruluşların farkında olsalar da olmasalar da bir kimliği vardır. “Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir (Okay, 2005: 38)”.

Garvin, öğrenen örgütleri şu beş ana faaliyette beceri kazanmış kuruluşlar olarak tanımlar. Sistemli problem çözümü, yeni yaklaşımlar denemek, Geçmiş deneyimlerden ders çıkarmak ve Bilgiyi örgütün tamamına hızla ve etkin biçimde aktarmak. “Ölçülmeyen bir şey yönetilemeyeceğinden, eksiksiz bir

öğrenme denetimi zorunludur. Bu, iyileşmedeki somut sonuçlar kadar, bilme ve davranıştaki değişimin de içerir (Garvin, 1999: 52)”.

Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir. Bunlar kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığıdır. Kurum kimliği dendiğinde pek çok kimsenin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlar olmaktadır. Fakat bu, kurum kimliğini belirtmede, açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurum kimliği, yukarıda sayılan görsel unsurları içine alan kurumsal dizaynın yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmekte ve bu unsurlar birbirlerinden etkilenmektedir. Bu unsurların birbirleriyle organizasyona has bir biçimde kullanılması, o kurumun “kurum kimliğini” oluşturmaktadır. Kurum kimliğini etkileyen bir başka nokta da o kurumun kültürüdür. Kurum kimliğinin mi kurum kültürünü kapsadığı yoksa kurum kültürünün mü kurum kimliğini kapsadığı hala tartışılmaktadır. Kurum kültürü, kurum kimliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle kurum kültürü zaman zaman kurum kimliğinin içerisinde zaman zaman da bağımsız olarak ele alınmalıdır. Kurum kimliği faaliyetleri sonunda meydana gelen durum ise o kurumun imajını oluşturmaktadır. Kurumsal imaj bir kuruluşun çalışanları, hedef grupları (müşteriler, ortaklar, vb.) ve kamu üzerinde kurum kimliğinin etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Okay, 2005: 38)

#### ***2.8.1.7. Kurum Kültür Değişikliği***

Kültür soyut ve nesnel olmayan bir kavramdır ve çoğu zaman başka insanlara başka şeyler ifade edebilir. Kuruluşları rekabet yarışında geride kalmamak adına başkalaştırmak üzere olan liderlerle konuşulduğunda bunları genelde iki gruba ayırdıkları görülür. Bir grup, insan mizacının değiştirilemeyeceğini, iddia edip bunun mümkün olamayacağına inanmakta ve bu eylem için gerekli olan uygun yönetimsel mekanizmalar hakkında tek bir şey dinlemek zahmetine bile

katlanmamaktadır. Diğer grup ise daha iyimser yaklaşmakta ve “Bana yalnızca nasıl yapılacağını gösterin gerisini ben hallederim” demektedir.

İnsan davranışları deyim yerindeyse, çekiç, çivi, testere ve planlar yardımıyla güzelce biçimlenebilir. İhtiyaç olan tek şey, bu iş için gerekli aletlere sahip ve ne yaptığını bilen bir marangozdur. Değişim gerçeği bu iki yaklaşım arasında bir yerde bulunur. “Mizaç büyük olasılıkla değiştirilemez ama davranışlar değiştirilebilir. Bunun gerçekleştirilmesi karmaşık olup imkansız değildir (Goffee ve Jones, 2000: 217)”.

Goffee ve Jones (2000) tarafından da belirtildiği gibi, “kurumsal kültür değişimi, iç etmenler zoruyla da yönlenebilir.” Firma, satılabilir, yeniden yapılandırmaya maruz kalabilir, bir iyileştirme ve kalite geliştirme programı başlatmaya hatta yeniden organize olmaya niyetlenebilir. Tüm bu durumlarda sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin kurumun yeni taleplerine paralel gidip gitmediği kontrol edilmelidir.

Yöneticilerin değişim programının başlatıcıları ve program üzerinde etkileri olduğu gerçeğinden hareketle, yöneticilerin sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin masaya yatırılması gerekebilir. Sosyalleşme ve dayanışma düzeyini bilmek, yöneticilere değişim programını başlatmak ve yürütmek açısından firmaya karşı değil, firmayla birlikte çalışma olanağını tanır ve başlamadan önce onları hangi davranış biçimlerinin değişmesi gerektiğinden haberdar eder.

Diğer yandan kuruluştaki değişimi kolaylaştırmak için, işe, doğaları gereği arkadaş olmaya meyilli, birbirleriyle uyusabilir insanlar olarak düşünce, ilgi alanı ve duygu paylaşımı zihniyeti uygulanır. İçtenlikli sosyal iletişimi sağlayacak fırsatlar yaratılır. İçtenlikli olabilmesi için bu fırsatlar, zaten var olan sosyalleşme kısıntıları üzerine inşa edilmelidir. Gayri resmîlik artırılarak, hiyerarşik farklılıklar sınırlandırılabilir. Gruplaşmalar parçalanmalı, fesatlık ve entrika görüldüğünde müdahale edilmelidir.

Ortak bir amaç ve aidiyet duygusu oluşturulabilir, rakiplerden haberdar olunması sağlanır. Rahatlığa yer vermeyecek mekanizmalar getirilmeli ve eylemler mutlaka sonuçlara bağlanmalıdır (Goffee ve Jones, 2000: 234).

“Önemli mesajlar farklı kişiler tarafından farklı algılanabilirler (Mc Quail ve Denis 2005: 232)”. Çalışanların kurumun hedeflerini bilmesi ve bu hedefler doğrultusunda kendi hedeflerini belirlemesi, çalışanların kurumla özdeşleşmeleri ve örgüt kültürü oluşması açısından önemlidir. “Herkes tarafından aynı şekilde algılanan, açık ve net hedef tanımları, bu hedeflerin kimler tarafından ne şekilde anlatıldığı ve anlaşılıp anlaşılmadığı örgütsel iletişim açısından önem taşır (Eroğlu ve Sunel, 2005)”.

Ayrıca kurum hedeflerinin bölüm hedeflerine indirgenebilmesi bölüm çalışanlarının kendi hedefleri ile kendi hedeflerini örtüştürebilmesi ve kendi üzerine düşeni bilmesi çağdaş yönetim anlayışını gereğidir. Bu durumda yöneticilerin astları ile olan bilgi paylaşımında kurum içi yazılı ve sözlü iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekir.

#### ***2.8.1.8. Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel İletişimin İşlevleri***

“Kişiler arası iletişim, bireysel özgür seçeneklerin ve tesadüfen, rastgele sözlerin ve davranışların olduğu bir yapıya sahip değildir. Tam tersi sistemli, örgütlü ve etkilidir. İnsan neyin nereden ve nasıl yapılacağını veya yapılmayacağını öğrenir ve ona göre davranır (Erdoğan ve Alemdar, 2005: 226).” “Kurumsal iletişim, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliğidir. Kurumsal iletişim tüm alanlara kurumsal davranışın etkinliğini iletir. (Okay, 2005: 63).” Örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleşmesinde örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir rol oynar. Çünkü zorunlu olarak değil isteyerek derinden bağlanılan değerleri temsil eder.



Yönetim anlayışı olarak yalın ve açık bir iletişim ortamının benimsendiği örgütlerde, kurum için çok gizli olan bilgiler dışındaki tüm bilgilerin çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Böylece çalışan kendine değer verildiğini düşünecek, çalıştığı kuruma sahiplenecek ve kendini kurumun bir üyesi olarak görecektir. Ayrıca işi yapacak olan çalışanın işi ile ilgili gelişmelerden ve bilgilerden haberdar olması iş verimliliğini arttıracaktır. Bu konudaki aksaklıklar hem işin gerçekleştirilmesinde aksamalara yol açar hem de biçimsel iletişim sisteminde bir sorun olduğunu gösterir.

Örgütsel çevrenin yeni koşullarına uyum göstermek ve yeni beklentileri karşılayabilecek performans ölçülerine kavuşmak noktasından hareketle iş süreçlerinin ve yapının radikal tasarlanması anlamında gerçekleştirilen değişimin başarıya ulaşması için örgütsel iç-dış çevre analizlerinin çok iyi yapılması gerekmektedir; örgütün iç-dış çevresi kimlerdir, nelerdir, yapısı nasıldır, ne tür özelliklere sahiptir, böyle bir değişime neden ihtiyaç duyulmaktadır, değişimin yönü ne olmalıdır, nereye ulaşmak istenmektedir, ilgili zaman planlaması ve stratejik plan nasıl olmalıdır, bu projede kimler aktif görev alacaktır vs. Böylesi geniş ölçekli bir örgütsel çevre analizi bilginin yönetimini gerektirir. Örgüt kültürü kapsamında örgütsel değerler; örgüt içi iletişim çalışmaları kapsamında ise katılımçılık, örgütsel iletişim çabalarının çalışma alanı içerisinde (Pira ve Kocabaş, 2003).

İşin beklenen sürelerde yapılabilmesi için çalışanların işleri ile ilgili bilgilere en sağlıklı ve kolay yoldan ulaşabilmeleri çok önemlidir. Düzenli bir arşiv sisteminin oluşturulması ve bunun sürekli güncellenmesi bu sürenin daha da kısaltılmasını sağlar. Yöneticilerin, sahip oldukları ve çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilerin çalışanlara ulaşması için gereken imkanları sağlaması problemsiz bir çalışma ortamı sağlarken çalışanların performansını da artırır.

Yönetici planlamanın yanında işleri dağıtımını ve kimin hangi işi yapacağını belirler. Yöneticilerin astlarına emir (talimat) vermesi veya ne yapılması

gerektiğini söylemesi yöneltme fonksiyonu ile ilgilidir. “Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi için emir verme biçimini önemi büyüktür. Emrin özelliklerini işletmenin içinde bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel ve siyasal yapısı etkileyebilir. Ayrıca yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi ve biçimi verdikleri emrin özelliklerini etkiler. İyi bir emir; yerine getirilebilir ve makul olmalıdır (Eroğlu ve Sunel, 2005)”.

Bilinçli ve güçlü bir örgütsel kültürün varlığı ve iyi bir örgütsel iletişim sistemleri örgütte olumlu bir hava oluşturması ve üyelerin örgütü benimseyerek yüksek performans göstermelerini sağlaması nedeniyle, yönetimin iyileştirilmesi, istenen değişimin gerçekleştirilmesi ve performansın artırımına katkıda bulunur. Böylece çalışanların daha iyi yönetilmesini sağlar, karşılaşılan güçlüklerin aşılmasına yardımcı olur. İç çevreyle bütünleşme ve dış çevreyle uyum sağlamaya katkıda bulunur. Bireysel davranışı etkiler, örgütsel verimliliği artırır. Çalışanların yıkıcı ve yıpratıcı eylemlerden kaçınmalarını sağlar. Örgütsel davranışta tutarlılığı artırır, yönlendirici şemalar ve açıklama kitapçıklarına olan gereksinimi azaltır.

“Örgüt kültürü, aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997’den aktaran, Kocabaş, n.d.)”. “Örgütsel kimlik ise bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur” (Okay, 2000’den aktaran Kocabaş, n.d.)”. İç örgütsel iletişimin işlevlerinden biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer biçimsel olmayan mesajlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, biçimsel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak

gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır. Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantılarını, biçimsel olmayan iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. “Örgütsel kültür yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Kreps, 1990’dan aktaran Kocabaş, n.d.)”.

İyi entegre edilmiş iç ve dış örgütsel iletişim sistemlerinden gelen bilgilerin, tüm yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, koordinasyon, denetim) başarıyla yerine getirilmesindeki önemi yadsınamaz. Çalışanlar iç örgütsel iletişim yoluyla örgütün geleceğe ilişkin planlarının neler olduğunu, insan kaynağına ilişkin politikalarını, işe ilişkin bilgileri, rekabete ve rakiplere ilişkin bilgileri, örgütün finansal durumuna ve diğer çalışanlara ilişkin bilgileri, işi geliştirmeye yönelik fırsatların olup olmadığını varsa neler olduğu v.b. bilgileri edinmek isterler. Entegre bir iç örgütsel iletişim, kaynakları paylaşır ve çalışanların gereksinim duydukları bilgileri sağlar. Ayrıca çalışanlar arası ilişkileri güçlendirir. Çünkü çalışanların fikirlerine değer verir ve onları işler hale getirir. Entegre örgütsel iletişim, insan kaynağının katılımını sağlayarak örgütsel hedeflere hizmet eden, bir iç iletişim süreci gerçekleştirirken bir çok iletişim araç ve tekniğinden koordineli olarak faydalanmaktadır. Örneğin; öneriler, raporlar, kısa hatırlatma notları, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, bireyler arası ve telefonda yapılan görüşmeler gibi yazılı ya da sözlü kanallar aracılığıyla yapılan iletişimi içerir. Örgütsel iletişimde, örgüt tanıtım kitapçıkları, haber bültenleri, örgüt gazetesi, dergisi, intranet, örgüt gezileri, örgüt yıldönümü kutlamaları, yıllık personel geceleri v.d. de yer alır. Örgütsel iletişim, iç müşterilerin yani çalışanların yanı sıra dış müşteriler ile olan ilişkileri de şekillendirir. Entegre dış örgütsel iletişimi uygulayan işletmeler kilit “dış müşterilerini” tanımlarlar, temas noktalarını belirlerler ve iletişim kanallarını oluştururlar. Dış örgütsel iletişimde

entegrasyon örgüte sempati duyulmasına ve destek sağlanmasına olanak sağlar.

Entegre örgütsel iletişim, örgüt içi, dışı,yatay, dikey ve çapraz, olmak üzere tüm boyutlarda, çift yönlü ve “entegre/bütünleşik” yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen örgütlere günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle örgütsel iletişim stratejik olarak planlanmalı ve yönetilmelidir. Çünkü iyi entegre edilmiş bir örgütsel iletişim, mesajların ve temas noktalarının daha etkin kontrolünü sağlamaktadır. Bu durumda örgütten çevreye gönderilen mesajlar çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar sahiplerinin zihinlerinde bütünleşeceğinden, onlar ile olan ilişkilerin daha iyi düzenlenmesine ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Görüldüğü gibi entegre edilebilmiş bir örgütsel iletişim örgütün tüm iletişimsel aktivitelerinin bütünlüğünü ifade etmektedir. Günümüzde gittikçe artan oranda hızlanan değişim sürecinde başarının sırrı, içsel ve dışsal, dikey, yatay ve çapraz örgütsel iletişim hatlarını iyi oluşturmaktan ve çift yönlü olarak, sürekli açık tutmaktan geçmektedir. Amaçlanan etkili iletişimin sağlanabilmesi için örgütlerin her yönde ve aynı anda iletişim kurmayı ve sürdürmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. (Kocabaş, n.d.)

Örgütsel iletişim alanı, gerek örgüt sosyolojisi gerekse de iletişim alanlarının katkısıyla, örgütsel verimlilik ve etkinlik paradigmalarının ötesinde bir çalışma alanı olarak iletişimcilerin sürekli olarak ilgisini çekmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim, kurum (örgüt) kültürü, kurum kimliği, kurum içi halkla ilişkiler gibi konularla da doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Ekonomik gelişmeye paralel biçimde büyüyen işletmeler, küreselleşme ve rekabet sürecinde, artan risk faktörleri ve çağdaş işletme kaygılarıyla “örgütsel iletişimi” bir örgütsel süreç olarak, işletme yönetimlerinin karşısına çıkarmaktadır. “Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt-çevre arasındaki boyutları kapsayacak şekilde inceleme konusu

olmuştur ve günümüzde yeni iletişim araçlarının kullanılmaya başlanmasıyla yeni boyutlar ve önem kazanmıştır (Ada, 2007:543)”.

Yakın geçmişe kadar kültürün iletişimi yarattığı kabul edilmekteydi ve araştırmacıların çoğu kültür ve iletişim arasındaki ilişkinin tek tarafını çalışma eğilimindeydiler. 1980’lerden itibaren, kültürle iletişim arasındaki karşılıklı ilişkiyi betimlemeye eğilimli kültür ve iletişim araştırmaları artış göstermiştir. Örgüt kültürü iletilmeden var olamaz, fakat örgüt kültürü olmadan da örgütsel iletişimin kendi başına gelişeceği düşünülemez (Durğun, 2006: 112).

Yöneticilerin örgüt içi iletişimde liderlik yapmaları, entegrasyona uyum sağlamaları iletişimin daha sağlıklı olması açısından gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin iletişimci biçimlerinin de iletişim kültürüne uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilere gerekli eğitimler uygulanır ve günlük iş yaşamındaki uygulamalar ile bu pekiştirilir.

## **2.9. İletişim Doyumu**

### **2.9.1. Örgütsel İletişim**

Herhangi bir örgüt veya şirket içerisinde, o örgütün çalışanlarının birbirleriyle ve diğer örgüt elemanlarıyla kurduğu etkileşime “örgütsel iletişim” denir. Örgütsel iletişim, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen kişilerin kendi aralarında, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarda gerçekleştirdikleri ortak anlam yaratmaya dönük çabaların tümüdür. Örgütsel iletişimde örgütü oluşturan kişi ve birimler, güç birliği yaparlar, işbölümünü düzenlerler, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi oluştururlar. Ortak amaç olmazsa durum normal iletişim olur örgütsel iletişim tanımı kapsamına girmez. Ortak amaç ne kadar iyi benimsenirse, örgütün temel özellikleri o kadar iyi belirlenir. Benimsenme düzeyi arttıkça örgütsel iletişim daha yönlendirici hale gelir. Ortak amaca katılan tüm birim ve bireylerin birbiriyle etkileşimi ve iletişimi amaca ulaşmayı kolaylaştırır. Örgütsel iletişimde yönetimce ortaya konan programlı işleyiş gibi kişiler arasındaki

toplumsal ve psikolojik ilişkiler de önem taşır. Dışarıdan konulan kurallar örgüt içindeki insanların temel ihtiyaçlarını engellememelidir.

Ünsal Oskay'ın tanımı yaptığı üzere iletişim, ortak bir amaç için bir araya gelen, aynı değerlere ve dünya görüşüne sahip insanların birbirleriyle yaptığı duygu ve düşünce alışverişidir. “İletişimsiz bir ortamda yaşaması mümkün olmayan insanoğlu sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmek, eğlenmek, dinlenmek, bilgilenmek gibi sebeplerle yaşamının her anında çevresiyle etkileşime girer. Kişiler için bu denli önemli olan iletişim, örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından da büyük değer taşır”<sup>8</sup>.

Örgüt, özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur “ortak amaç”lardır. İnsanlar belirli hedeflere ulaşmada “biçimsel yapı” içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar. Toparlanacak olursa, örgüt, ortak bir amaca ulaşabilmek veya bir işi gerçekleştirebilmek için karşılıklı dayanışma halinde olan kişi veya birimlerin oluşturduğu alt sistemleri de olabilen bir bütündür.

Sistemin bütününe oluşturan alt sistem gruplarından herhangi birindeki bir aksama, sistemi bütünüyle olumsuz yönde etkileyebilir. Bir örgütün gerek birimleri arasında gerekse başka bir örgütle olan bilgi alışverişinde herhangi bir kopukluğa meydan vermemek için gerekli iletişimin ve koordinasyonun sağlanması oldukça önemlidir.

Örgütsel iletişimde, herhangi bir nedenle oluşacak aksaklık ve kopukluk, ürün ve hizmetlerin önceden tespit edilen hedeflere ulaşabilmesini engelleyebilir. Ayrıca bu olumsuz durum emek ve zaman kaybına da neden olur. İletişimdeki kopukluklar ve aksamalar örgütün birimleri arasında yetki ve sorumluluk kargaşasına da neden olur.

---

<sup>8</sup> <http://iletisimblogu.blogcu.com/orgutsel-iletisim-nedir/5621454> (Erişim tarihi: 05-09-2010)

“Kiessling ve Spannagl’a göre örgütsel iletişim, kuruluşa, derneğe, kuruma veya örgüte karşı, kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Kiessling ve Spannagl, n.d. den aktaran Kocabaş, 2004)”.

Örgütlerde, verimliliği ve sürekliliği sağlayabilmek için kişi ve birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle iletişimi etkin kılmak, kurumsal ve kurumlar arasındaki işbirliğini ve doğal olarak verimliliği artırır. İstenen ve beklenen iletişim, kurumların önceden belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerine olanak tanır. Özetle, işbirliğinin sağlanabilmesinde öncelikle sağlıklı iletişimin tesis edilmesi gerekmektedir. İletişimdeki etkinlik, zamanın daha verimli bir biçimde kullanılabilmesine imkan tanır.

Kişiler arasındaki iletişim, aslında toplumsal iletişimin ve onun bir türü olan birimler arası iletişimin özünü oluşturur. Bilgi, duygu, düşünce ve anlam alışverişinde, etkin bir yönetim aracı olan iletişimin önemi sürekli artmaktadır. Bu örgütlerde de kendini göstermektedir.

Örgütsel iletişim; birden fazla kişinin bir araya gelerek belli bazı ortak amaçları yerine getirmek üzere koordineli olarak çalıştıkları örgütlü yapılardaki (organizasyon, örgüt, kurum, kuruluş da denir) doğal ve planlı tüm iletişim akışını, süreçlerini ifade eder. Örgütsel iletişimin kapsamında, kişiler arası iletişim, yönetsel iletişim, halkla ilişkiler veya kurumsal iletişim, reklam ve pazarlama iletişimi, teknik iletişim, kurum veya örgüt kültürü gibi alt alanlar yer alır. İç ve dışa dönük iletişim olarak iki türü vardır. Kurumsal iletişimle karıştırılmaması gerekir, zira kurumsal iletişim özellikle halkla ilişkiler disiplininin bir uzantısıdır. Örgütsel iletişim, her çeşit örgütteki tüm iletişim süreçlerini kapsayan genel bir şemsiyedir. Ancak kimi zaman literatürde birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülür<sup>9</sup>.

Örgütsel iletişimin amacı, örgütün çeşitli departmanlarında görev yapan çalışanlar arasında etkileşimi sağlayarak örgüt amaçlarının ve

---

<sup>9</sup> <http://tr.wikipedia.org>. (Erişim tarihi: 06-09-2010)

politikalarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak, çalışana önemsendiği duygusunu vermek ve bu bağlamda personelin iş doyumunu arttırmak, o örgütün işleyişini sürdürmek ve örgütü başarıyla hedeflerine ulaştırmaktır.

Örgüt içinde kurulan sağlıklı bir iletişim, o örgütün veya şirketin verimliliğini ve başarısını artırır. Ayrıca, örgüt içinde kurulan samimi ve etkili iletişim stili çalışanların örgütün amaçlarını ve kurallarını da benimseyerek, o örgütle bütünleşmesini sağlar. Böylece bu ortam içinde çalışan kişinin işe bağlılığı artar ve iş verimliliğinin önemli ölçüde yükselmesiyle işçi, örgüt başarısının artmasına da önemli katkılarda bulunur.

Etkili bir örgütsel iletişim, örgütteki iletişim kanallarının herkes için açık ve anlaşılır olmasıyla ilgilidir. Ayrıca örgüt içi iletişimin etkin ve başarılı olması için yöneticilerin de çalışanlarla etkileşime istekli olması gerekir.

Örgüt içi iletişimin etkin olabilmesi için o örgütün, tüm çalışanlarıyla eşit bir biçimde etkileşime girdiğine inandırması gerekir. "Yönetici tüm çalışanlarla aynı derecede etkileşmeli, onlarla iletişim kurmaya istekli ve girişken olmalı, üstler astların sorunlarını ve önerilerini dinlemeli ve problemleri çözmede istekli olduğunu çalışanlara göstermelidir"<sup>10</sup>.

İletişim, örgütlerde yöneticilerin doğru kararlar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Özellikle yöneticilerin yetki boyutlarının diğer iş görenlerle göre oranla geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması, yöneticilere verilen bilgilerin doğru olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, yöneticilere verilecek yanlış ve eksik bilgiler işletmelerde çalışan tüm iş görenlerin çalışmalarını bozacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için, örgütte bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. İletişim sisteminin statik

---

<sup>10</sup> <http://iletisimblogu.blogcu.com/orgutsel-iletisim-nedir/5621454> (Erişim tarihi: 05-09-2010)



durumdan dinamik duruma gelişini ise iletişim araçları sağlar. Örgüt içinde etkili iletişimin meydana gelmesinde kullanılan yöntem ve araçların önemi büyüktür. Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğünü sağlayan iletişim sürecidir. Bu süreç, örgüt içinde çeşitli nedenlerle bağlı olarak tam anlamıyla işletemediğinde bireyi ve dolayısıyla örgütteki olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bir örgütün başarısı, çalışanlarının örgüt amaçlarının ve hedeflerinin bilincinde olmalarına bağlıdır. “Örgütsel iletişim bireyler arasında koordinasyonu sağladığı gibi, aynı zamanda çalışanların bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının paralellik göstermesi yönünde mesajlar içerir”<sup>11</sup>.

Örgütlerde belirli yönetim işlevleri bulunur ve bunlar sayesinde örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışır. İletişim bir yönetim işlevi olarak birimler arası eşgüdümü sağlar. Tüm yönetim kuramları iletişimi içerir. Yöneticilerin temel işlevlerinden biri örgütün temel amaçlarına uygun çalışmak ve bunu için de bireyler arası iletişimi sağlamaktır. Tüm başarı iletişimiyle yakından ilgilidir. İletişim olmadan başarı imkansızdır.

Yeni işe girenlere gerekli bilgilerin iletilmesi, işletme kültürünün tanıtılması, elemanın şirket politikalarını ve değerlerini öğrenmesi iletişim sayesinde olur. İlk doğrudan iletişim de budur. İşe girene oryantasyon ve eğitim ile bilgi kazandırma gerekir. Örgütsel iletişim bir örgütün içindeki bilgilerin sistematik paylaşımını sağlar. Bu paylaşım örgütteki insanlara bir yön-yol duygusu kazandırır. Birimler ve bireyler arası kurulacak olan ilişkiler eşgüdümü kolaylaştırır. Her türlü iletişim çabasının başarısı insanların birbiriyle kurduğu çok yönlü ilişkilere bağlıdır. Yönetim biçimsel olmayan iletişim kanallarını da göz önünde bulundurmalıdır.

Örgütsel iletişimin amaçları ve yararları şöyle özetlenebilir. Örgütün, vizyon, hedef ve politikalarının tüm elemanlarca bilinmesini sağlamak, iş ve eylemlere ilişkin bilgi vererek eğitime katkıda bulunmak, örgütün yaşadığı sorunlar

---

<sup>11</sup> <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id> (Erişim tarihi: 22-09-2010)

konusunda bilgilendirme yapmak ve bunların toplumsal ve ekonomik bağlantılarıyla ilgili insanları aydınlatmak, örgüt içinde çatışmaya duyarlı konular hakkında bilgi vermek, örgütteki her kişiye örgütün bütünü temsil ettiği bilincini kazandırmak, yenilik ve yaratıcılığı özendirerek üyelerin yaptıkları işleri geliştirmelerini ya da geri bildirim vermelerini sağlamak, örgütsel yaşama katılım düzeyini yükseltmek, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, alınan kararlar ve elde edilen başarılar konusunda bilgiler vermek, sistemli ve düzenli aralıklarla bu çalışmalarını yapmak. Katılımcılığı sağlamak, astlar ve üstler arasında (dikey) / eşitler arasında (yatay) çift yönlü iletişimi güçlendirmek, üyeler ve çalışanlara örgütü temsil ettikleri düşüncesini kazandırmak, hem iş sırasında hem de iş dışında bu bilinci yerleştirmek, işte yükselme olanakları, çeşitli birim/kişilerle ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler konusunda insanları aydınlatmak, her türlü iletişim etkinliği aracılığıyla, örgüt kültürü, iklimi ve kimliği yaratmak ya da yaratılmış olanı sürdürmektir. Örgütsel iletişimin gerçekleşme biçimleri, biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.

Biçimsel iletişim, önceden belirlenmiş örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçlarına dönük yapılarda gerçekleştirilen iletişim olarak tanımlanır. Bunda örgüt kuralları ağır basar. Kurulan iletişim örgüt amaçları doğrultusunda olup örgütün çalışmaları hakkındadır. Dikey iletişim kişilerle değil statülerle / konumlarla gerçekleşir. Kişilerin yönetim hiyerarşisinin neresinde bulunduğu önemlidir. Biçimsel iletişimin resmi bir dili vardır. Resmi dil örgütlerin dilidir. Bir örgütteki biçimsel iletişim yapısı üyeler arasındaki iletişimi, bilgi akışını belirler ve düzenler (sınırlar). Biçimsel ağ örgütünün hiyerarşik yapısına göre akan bir iletişimdir. “Biçimsel iletişim; biçimsel, yapılandırılmış, resmi hatlar üzerinde akar. Diğer bir deyişle hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip eder ve kimin kiminle ne konuda konuşması gerektiği anlamında nettir. Bu ağlar kimin kime rapor vereceğini açıklar. Biçimsel iletişim ağı hakkında genellikle çok az karışıklık vardır (Richmond vd., 2005: 27 - Aktaran Gülnar 2007)”. “Bu iletişim tarzı örgüt yapısının dikte ettiği iletişimdir(Erdoğan, 2005:269 - Aktaran Gülnar 2007)”. Diğer bir deyişle biçimsel iletişim kanalı yönetim tarafından onaylanan ve yönlendirilen iletişimi içerir. Dikey iletişim, yukarıdan aşağı ve aşağıdan

yukarı olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Üstler ve astlar arasındaki iletişimidir. En önemli sorun örgütsel süzgeçler / filtrelerdir. Dikey hiyerarşideki her birim ya da kişi kendi konumunu önemli göstermek için iletiye katkıda bulunur. İleti yukarıdan aşağıya sertleşir, aşağıdan yukarıya ise yumuşar ve her kademedede biraz bozulur.

Yukarıdan aşağıya iletişimde, iş emirleri, talimat yazıları, prosedürler ve açıklamaları, genelgeler, yönetmelikler, yönergeler ve duyurular, ilanlar, bildirimler ağırlıklı olarak kullanılır. Yukarıdan aşağıya iletişimde kullanılan iletişim kanalları, toplantı, telefon, kısa notlar, emir yazısı, haber niteliğindeki mektup, afiş, duyuru panosu, dergiler, kurumsal gazeteler, eğitim kaseti, filmler, etkinlikler, el kitapçıkları ve diğer örgüt içi yayın türleridir.

Aşağıdan yukarıya iletişim, yukardan aşağıya iletişimin ters yönlü olanıdır. Astlardan üstlere doğrudur. Her kişinin ya da birimin kendi çalışmalarıyla ilgili bilgileri üst düzeylere bildirmesi, iletmesi ilkesine dayanır. Durum raporları, iş-görev raporları, sorunların çözümüne dönük yardım istekleri, iş geliştirme önerileri, izin istekleri, toplantı talepleri vb. İletişim kanalları, toplantı, görüşme, rapor, dilekçe, mektup, standart form, şikayet yazısı, öneri kutusu vb. dir. Standart formlar iletişimi hızlandırır bir örneklik sağlar.

İşletmelerde beklenen çıktının üretilmesi sırasında birçok kaynak kullanılır. İletişimsizlik nedeniyle gereksiz kaynak israfı olabilir ve bu maliyete yansır. Önlemek için ayrıntılı ve gerekli iletişimin kurulması, aradaki katman sayısının azaltılması, örgütsel kuralların net olarak belirlenmesi, kimin ne kadar katkı, eksiltme, değiştirme yapabileceğinin net olarak belirlenmesi gerekir.

Yatay iletişim, örgütlerde aynı düzeydeki kişiler ya da birbiri üzerinde doğrudan yetki kullanamayan birimler arasındaki iletişimidir. İletişim sırasında resmi kanallara başvurulmayabilir. Yatay iletişimde süzme sorunu genellikle aynı düzeyde yöneticilerin bireysel yarış ya da bilgi saklama eğilimlerinden kaynaklanır. Dili biraz daha sıcak, süzgeç sayısı azdır. Kişiler arası ilişkiler ön

plana çıkar. Eşgüdüm ve bütünleşme ağırlıklı bir örgütte yatay iletişim önem kazanır. Dikey iletişime göre daha hızlı ve doğrudan bir bilgi paylaşımı vardır. Bazı örgütler yatay iletişimi önemsemezler, tehlike olarak, kendileri dışında bir oluşum olarak görürler ve birimler arasındaki insanların birbirleriyle görüşmesini, iletişimini engellemeye çalışırlar. Yatay iletişimin bir dezavantajı da, iletişimde kontrol çabuk kaybedilebilir.

Yatay iletişimin yararları şunlardır. Kurumlarda görevler tümüyle ast üst ilişkilere dayanacak biçimde belirlenemez. Bu nedenle yatay iletişim zorunlu hale gelebilir. Her durumla ilgili biçimsel kurallar konulamaz, aynı düzeydeki insanlar benzer sorunları paylaştıklarından birbirlerine destek olurlar, yaptıkları işleri meslektaşlarıyla paylaşan insanların konuşmalarından yeni fikirler doğabilir, Başka insanların neler yaptığını öğrenen kişiler işin bütününe ilişkin bir anlayış geliştirebilir, Başkalarına saygı duymayı, onları önemsemeyi öğrenir, eşit düzeydeki insanlara hiçbir eşgüdüm görevi bırakılmazsa bu insanlar arasındaki iletişim işe zarar veren konularda yoğunlaşabilir. Yatay iletişime izin verilmesi ve açıklığın bir politika olarak benimsenmesi örgüt içinde muhbirlik eğilimlerini azaltabilir. Aynı düzeydeki farklı birimler arasında iletişim kurulduğunda bu birimlerin yöneticileri üzerinde denetim kolaylaşır.

Çapraz iletişim, örgütün farklı birimlerinin değişik düzeyleri ya da bu birim ve düzeyleri temsil eden kişiler arasındaki iletişimdir. Normal durumda hiyerarşinin izlenmesi gerekir. Ancak çapraz iletişimin olması, hızlı, doğrudan ve aracısız iletişimin gerçekleşmesine, insan ilişkilerine takım bilincine önem verildiğini de gösterir. Demokratik yapılar çapraz iletişimi kolaylaştırır. Aradaki katman azalacağı için ileti bozulması da engellenir. Çapraz iletişimin olumsuzlukları ise yetki kargaşası, görev dağılımında dengesizlik, çoklu görevlendirme, kayırma, iş akışının bozulması, takvimde gecikme, gerilim, stres, niteliksiz ürün ya da hizmet, iş-ücret dengesizliği, eşitsizlik sorunu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt içine yönelik olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim türünün yanı sıra örgütlerin dış çevreleri ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış

iletişiminden de söz etmek gerekir. Çünkü örgütler müşterilerinin yanı sıra tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler, kamu yönetimi, fikir liderleri v.b. gibi çok çeşitli kişi, kurum ve kuruluşla da örgütler iletişim kurmak durumundadırlar. Toplam kalite yaklaşım ve uygulamalarının literatüre kazandırdığı iç ve dış müşteri kavramlarından hareketle, bir örgütün hedef grupları, aracılar, hissedarlar, çalışanlar v.d. ilgili iç ve dış müşterilerine gönderdiği tüm mesajların planlanması, uygun iletişim kanallarını seçerek göndermesi, denetlemesi ve önlem alarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanmasına duyulan gereksinim açıktır. Çünkü entegre örgütsel iletişimde amaç örgütün içine ve dışına yönelik çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmektir. Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına olanak sağlayan örgüt içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. “Örgütlerin açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağını söylemek mümkün olabilmektedir (Kocabaş, 2004)”.

Biçimsel olmayan iletişim ise, örgüt içindeki resmi olmayan kanallarda gerçekleşen iletişim türü olup bunun olması kaçınılmazdır. Çok iyi yönetilmesi gerekir ancak kolay kontrol edilemeyen kanallardan gerçekleştiği için yönetilmesi zordur. Biçimsel olmayan iletişimde, katı kurallar yoktur. Genellikle söylenti, dedikodu ve fısıltı yoluyla gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim çoğunlukla dinamik, kararsız ve değişken bir yapıdadır. Söylenti ve dedikoduların en yaygın araçları yüz yüze görüşmeler, odalar arası ziyaretler ve telefon konuşmalarıdır. Bir kişinin bir başkasına bir şey söylemesiyle başlar ve bazen hızlı bilgi akışına gereksinim duyan yöneticiler tarafından da kullanılır. Güvenirliği düşüktür, çünkü kimin hangi amaçla söylenti, dedikodu, fısıltı yaydığı bilinemez. Biçimsel iletişimin yararları ise, yöneticiler biçimsel yollarla edinemeyecekleri bilgileri zamanında edinebilirler, örgüt üyelerinin kanmalarına, aldanmalarına, boşalımalarına neden olur, rahatlama sağlar, morali yükseltir,

birliktelik ruhunu geliştirir. söylentiler örgüt amaçlarına hizmet ettiği ve karmaşa yaratmadığı sürece biçimsel yollarla yavaş yürüyen işlerde zamandan tasarruf sağlar, hatta zaman kazandırır.

Örgüt içinde iletişimin sağlıklı ya da sağlıklı olmayan olması çeşitli etmenlere bağlıdır. Örgütlerde etkin iletişimi engelleyen faktörler başlıca dört ana grupta toplanabilir. Bunlar; iş görenden kaynaklanan, yöneticiden kaynaklanan, örgüt yapısından kaynaklanan ve fiziksel ortamdan kaynaklanan etmenlerdir.

Cushman ve Cahn (1985'den aktaran Tevrüz, 1997), "Örgütsel iletişimin işlevi ya da amacı üretimdir." der. Sektörüne bağlı olarak, ürün, hizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik bilgilerin en etkili biçimde koordine edilmesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişimin temelini oluşturur." Chusman ve Whiting (1972'den aktaran Tevrüz, 1997) "Örgütleri doğrudan ilgilendiren 3 ana varsayımdan söz etmiştir. İşbirlikçi yaklaşım, problem çözümü için şarttır. İletişim, işbirlikçi yaklaşımı kolaylaştırır. İletişim, bir ortak görüş gerektirir." "O halde işlevsel açıdan bakıldığında, örgütlerin esas amacı, üretime yönelik amaçlar doğrultusunda, işbirliği ve ortak görüşü sağlayabilecek iletişim sistemleri yaratmak ve yapılandırmaktır, diyebiliriz. (Tevrüz, 1997)".

Örgüt içi iletişim yapısı (ileti akışı ve yönü) ve çalışanları örgüte özendirme, iletişime katılmaya özendirme örgüt kültürünün önemli bir bölümünü oluşturur. Örgüttekiler genellikle kısıtlayıcı değil katılımcı örgüt iletişimi isterler. İnsan katılımcı olmak ister ve kendisiyle ilgili kararlara katıldıkça daha kolay sahiplenir ve ılımlı yaklaşır. Karar ne kadar yukarıdan inmeyse kabul görmesi o kadar zor olur.

"Etkin iletişim örgütlerde hayati unsurdur. Yapılan pek çok araştırma etkin iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı, ve şikayetleri azalttığı tersine, iş motivasyonu, iş tatmini, üretkenlik ve bunların sonucunda karlılığı arttırdığını göstermiştir. O halde etkin iletişim, bir uyum ve birlik ortamı gerektirir (Holt –

1981'den aktaran Tevrüz, 1997)." "Barnes (1980'dan aktaran Tevrüz, 1997) için ise, örgütsel iletişimin mesajı gayet açıktır. Barnes Üretken bir çalışan istiyorsanız, ona ne düşündüğünü sormalısınız der." "Reilly ve Di Angelo (1985'den aktaran Tevrüz, 1997), etkin iletişim; uyum, birlik, ortak kararlar ve ortak kaygıların yanı sıra güven ve güven ortamıdır demiştir".

### **2.9.1.1. Etkin Örgütsel İletişimde Yöneticinin Lider Rolü**

Tompkins (1977: 1) "Örgütlerde etkin iletişimi tartışırken, iletişim ve yönetimi eş anlamlı olarak ele almıştır." Hammaker ve Rader (1977: 89) "İletişim kurma becerisi, bir yönetici becerisidir. İyi yöneticiler iyi iletişimci, kötü yöneticiler kötü iletişimcidir" diyerek yönetici-iletişim ilişkisinin önemini vurgulamışlardır. Gerçekten de etkin iletişimin sağlanmasında yönetici konumundaki kişilerin rolü büyüktür. Esasen, örgütsel iletişimi tam olarak anlayabilmek için, amir – çalışan arasındaki iletişim faaliyetlerini incelemek gerekir. Amir çalışan iletişimi bir örgütteki iletişimin çekirdeğini oluşturur. Örgütün amaçları, iş talimatları, performans, sorumluluk ve yetkiler hakkındaki bilgiler yukarıdan aşağıya iletildiği gibi, sorunlar, şikayetler, sorun çözümüne ve ürün geliştirmeye yönelik bilgi, performans raporları, finans ve muhasebe ile ilgili her türlü bilgi de aşağıdan yukarıya iletilir. Tüm bu bilgi alış verişinde pozisyonu ne olursa olsun iletişim becerileri örgütteki tüm çalışanlar için gerekli ve önemlidir. Ancak yönetici ve lider rolündeki kişiler için, özellikle gereklidir. Yönetici örgütün amaçları doğrultusunda astlarına iş yaptırabilmelidir. Ancak amaç, çalışanlara iş yaptırırken aynı zamanda onların da "mutlu" olmasının sağlanmasıdır. Astları yöneticilerinin iletişim kalitesini algılayış biçimleri, onların performanslarını, işe devam ve iş değiştirme durumlarını dolayısıyla verimliliklerini etkilemektedir. "Çalışanların, üstlerin iletişimini yeterli, uygun ve etkin olarak algılamalarının, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerine olumlu bir etki yaptığını, bunun da sonuç olarak onların performans ve evrimliliğini arttırdığını göstermiştir Goldhaber (1983)". Ast-üst ilişkisi söz konusu olduğunda bir örgütte performans ve verimliliği yüksek çalışanlar yaratmada yöneticinin rolü daha açık görülmektedir.

O halde bir anlamda örgütsel iletişimin etkinliğinin yolu, yöneticinin astlarıyla sağlıklı ve uyumlu bir ilişki kurmasından geçer. Goldhaber (1983), çalışanların amirleriyle kurdukları ilişkinin kalitesinin iş tatminine en büyük katkıyı yaptığını söyler. Kelly'e (1983) göre de ast-üst ilişkisi, iş tatmini ve örgütsel etkinliği en fazla etkileyen faktörlerin başında gelir.

“Özellikle üretim şirketlerinde çalışanlar ve yöneticiler mühendislerden oluşmaktadır. Bir mühendis, toplumda ilgi uyandıran problemi bilimsel prensiplerin verimli uygulamalarıyla çözen kişidir (Montgomery ve Runger 2007: 1)”. Çalışanlar ve yöneticilerin % 90'ının mühendis olduğu bir ortamda iletişim problemleri ve yöntemleri de bu mantıkla ele alınmalıdır.

Bireyler, içinde buldukları ilişkide, bir takım kaynakları değiş tokuş ederek, o ilişkinin kendileri için en az maliyetli ve en çok ödüllü olmasına gayret ederler. Amaç ilişkinin sosyal değiş – tokuş süreci içinde, her iki tarafı tatmin etmesidir. Dolayısıyla ilişki bunu sağlayabiliyorsa, bireyler bu ilişkide kalmayı yeğlerken, bu sosyal değiş-tokuş ve kaynak alışverişindeki bir dengesizlik, bireylerin içinde buldukları ilişkiden huzursuz olmalarına ve o ilişkinin dışına çıkmalarına yol açar.

Bir anlamda birbiri ile ilişki içindeki bireyler, kazançlarını arttırırken kayıplarını en aza indirmek için, birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağımlılıkta her kes üzerine düşeni yaparak karşılıklı değiş tokuşla tatminkar bir ilişki sürdürülür.

Bu sosyal değiş–tokuş sürecine liderlik açısından bakıldığında, ast-üst ilişkisinde de, bu türden bir kaynak alışverişi olduğu, bu alışverişin karşılıklı olması dolayısıyla her iki tarafı da tatmin etmesi gerektiği rahatça görülebilir. Umstot (1988, s.379) liderliği, lider ve çalışanları arasındaki algı ve etkileşimleri içeren bir sosyal süreç olarak tanımlar. İşte yönetici ve çalışanların birbirine sağladıkları iş ve ilişkiyle ilgili kaynakların etkin alışverişinde, bir yöneticinin, iletişimin her iki düzeyinde de etkin olmasının rolü büyüktür.



Tevrüz tarafından da aktarıldığı gibi, Watzlawick, Beavin ve Jackson (1967), iletişimin iki boyutu olduğunu vurgular. Bu temel varsayıma göre, her iletişim faaliyetinin, bir içerik, bir de ilişki ya da tarz olmak üzere iki boyutu vardır. İçerik, mesajın kendisini oluştururken, ilişki boyutu mesajın, iletişim kuran kişilerin ilişkilerinin türüne ve iletişim ortamının özelliklerine göre ifade ediliş biçimi ya da tarzıdır. Bu iki boyut birbirine bağımlı ve birbirine bağımlı ve birbirinden ayrılmaz iki bileşendir. İşte, başarılı yönetici, iletişimin bu iki düzeyini etkin kullanabildiği oranda, çalışanları ilişkiyi sağlıklı kılabilir.

Katz ve Kahn (1967), yöneticinin astlarına gönderdiği mesajların içeriğini (bilgileri) beş ana alanda toplanmıştır. Bunlar, iş talimatları, işin mantığı, örgütsel uygulamalar, sorumluluk ve yetkiler, örgütün amaçları, iş performansı hakkında verilen bilgilerdir. Yapılan araştırmalar, bu konuda astlarına bilgi veren yöneticilerin başarılı yöneticiler olduğunu göstermektedir.

İletişimin diğer önemli boyutu olan ilişki boyutu ya da mesajın tarzı ise, mesajların nasıl verildiği ve algılandığı ile ilgilidir. Bireyin başkalarıyla kurduğu iletişimde, ses tonunun alçak/yüksek oluşu, iyi/kötü bir dinleyici oluşu, iki yönlü iletişime açık/kapalı oluşu, el kol hareketlerini az/çok kullanması, uzlaşır/uzlaşmaz oluşu, açık sözlü olup olmaması, dostça olup olmaması, vs. gibi boyutlar iletişimin kimi alt boyutlarıdır. Bunlara, bilgiyi iletirken canlandırmalar yapması, anlatım akıcılığı, rahatlığı gibi parametreler de eklenebilir.

Klaus ve Bass (1982), iletişim tarzında altı alt boyut belirlemişlerdir. Bunlar; “kelime seçiminde dikkatli”, “iki yönlü iletişime açık”, “dikkatli dinleyici”, “samimi”, “açık”, kısa ve özlü konuşan” şeklinde ifade edilmiştir.

Daha pek çok araştırmacı iletişim tarzının alt boyutlarını belirlerken, bu boyutlarda iletişim kurmanın ast-üst ilişkisindeki rolüne de değinirler. Örneğin Golhaber (1983), çalışanların, üstleri hükmeder bir tarzdan ziyade, dostça ve iyi

dinleyen bir tarzda kendileriyle iletişime girdiklerinde işlerinden daha fazla doyum aldıklarını belirlemişlerdir.

Redding (1972'den aktaran Tevrüz, 1997) de, "iyi" yöneticilerin; iletişimde bulunmayı daha seven, kolay da yaklaşılabılır, açık ve iyi dinlemeye gönüllü, isteme ve talimat vermekten ziyade sorma ve ikna etmeye daha meyilli, çalışanların ihtiyaç ve duygularına duyarlı, astlarına bilgi sağlamada açık, uygulama ve kurallarına "niçin" ini açıklamaya gönüllü olduklarını vurgulamıştır.

Kurumsal iletişimin yeni ama artık bildik teknikleri; eğitim belirleme toplantıları, nabız yoklamaları, dolaşarak yönetim, belirli türden problemleri çözmeye yardımcı olmakla birlikte örgütsel öğrenmenin önünü tıkayabilir. Basit ve tek halkalı enformasyon toplamak açısından gerçekten yararlıdır bunlar. Ama aynı zamanda çalışanlar arasında üstlenecekleri asıl rolün yönetimi eleştirmek olduğu, yönetime düşen asıl rolün ise tedbirler alıp yanlışları düzeltmek olduğu kanısını teşvik ederek savunmacı akıl yürütmeyi geliştiren bir yönleri vardır.

Daha da kötüsü, sadece nesnel olgulara değil, bu olguların gerisindeki sebep ve güdülere ilişkin sorular yöneltme sürecine dayanan çift halkalı öğrenmeye dönük şevki kırarlar. Çift halkalı öğrenme insanları kendi davranışlarını yoklamaya, girişken ve sakıngan tavırlarının sorumluluğunu üstlenmeye ve potansiyel olarak tehdit ya da rahatsız edici enformasyonu açığa vurmaya yöneltir. Gerçek değişimin önünü açacak bu enformasyondur.

Son yıllarda etkinliğe ilişkin ölçütler hızla yükselmiştir. "Günümüzde yöneticiler artık kuruluşun ihtiyaçları konusunda sürekli ve yaratıcı bir tarzda düşünen elemanlara, şirketin tepesindeki insanlar kadar içten gelme motivasyona ve kuruluşu gözetme anlayışına sahip elemanlara gerek duymaktadır (Argyris, 2001: 93)".

Yönetim süreci bir örgütte iletişim ile işler. İletişimle yeterli bilgi toplanamadığında organizasyonun sorunları bilinemez ve çözülemez. Yönetimin

fonksiyonlarının harekete geçiren güç iletişimle toplanan bilgilerdir. İşte yönetici kurduğu etkin iletişim ağından gelecek bu bilgileri analiz ederek, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görür, bu bilgilere dayanarak doğru kararlar verebilir, organizasyonun etkililiği ve çalışanların iş tatmini için gerekenleri yapabilir ve yönetim sürecinin etkili olmasını sağlayabilir.

Bir yönetici yönetim için harcadığı zamanın büyük bir kısmını iletişim işlerine ayırmak zorunda kalır. Çeşitli kademelerde yöneticiler arasında yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanlarının %75 - %90'ını iletişime ayırdıkları görülmüştür. Telefon görüşmeleri, toplantılar, emir ve direktif verme, mektup yazma vb. Buna rağmen bugün yöneticilerin iş arkadaşlarından, üstlerinden ve astlarından aldıkları en büyük eleştiri etkili bir biçimde iletişimde bulunamadıkları konusunda toplanmaktadır. Yöneticinin bir elemana özelliklerine uygun nasıl görev verileceğini, nasıl tartışacağını, disiplin uygulayacağını, eğitim vereceğini, görüşme yapacağını, talimat vereceğini, bilgileri astlarıyla paylaşacağını, geri besleme yapacağını, karar vermesi gerektiği gibi faaliyetlerin hepsi de iletişim becerisi gerektiren işlerdir (Eroğlu ve Sunel, 2005).

Bir yöneticiye iyi bir yönetici denebilmesi için yöneticini aynı zamanda iyi iletişimci olması gerekir. Başka bir deyişle iyi bir yönetici zaten iyi bir iletişimcidir. İletişim becerisi yüksek olan yöneticiler, daha iyi yönetim göstermektedir yani daha iyi yönetmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin iletişim becerilerinin belirlenmesine ve bunların eksikliklerinin giderilerek geliştirilmesi gerekmektedir.

### **2.9.1.2. Örgütsel İletişim Ağları**

İletişimin işlemesi için iletişim sistemi kurulmalıdır. Bu sistemin işleyişi, iletişim kanallarının birbirlerine bağlantısıyla ilgili farklılaşmayı gösterir. Ağ betimleyen faktörler iletişime kaç birimin katıldığı ve bu birimler arasında nasıl bir ilişki olduğudur.

Zincir biçimli ağda, etkileşim bir zincirin halkaları gibi dizili iletişim kanallarıyla bir önceki ve sonraki noktaya bağlı birimlerden oluşur. En yoğun bilgi alışverişi ortadaki birimlerde. Uçurtma biçimli ağda, astlarla daha yoğun iletişim halinde olan birim, iletişimi yönlendirme gücüne sahiptir. Üstteki birim yalnızca bu birimle ilişki halindedir. Bu birim elde ettiği tüm bilgileri süzgeçten geçirip yorumlar, iletişimi denetler, değiştirir. Süzülen bilgi tek elden çıkar. Tekerlek biçimli ağda ise, ortadaki birim tüm birimlerle birebir iletişim halindedir. Bilgi akışının merkezinde olduğundan iletişimi yönlendirebilir. Uygulamada en yaygın gözlenen iletişim ağı budur. Merkezin iletişim çalışmaları üzerinde egemenliği vardır ve bu egemenliğini birimler arasındaki iletişimi engelleyerek korur/devam ettirir. Daire biçimli ağda, her birim kendisinden bir önceki ve bir sonrakiyle iletişim halindedir. Örgütteki birim sayısı arttıkça toplam iletişimden alınan pay azalır. Son olarak çok biçimli ağ yada serbest biçimli ağda ise, her yöneticinin iletişim trafiği yoğundur. Sağlıklı ve çok yönlü bir bilgi akışı vardır. Çağdaş yönetim kuramcıları tarafından önerilir. Özellikle projelerde ve sorun çözme ekiplerinde kullanılır. Farklı iletişim ağ yapılarını içerebilir.

Örgüt yönetimi kapsamında örgütteki iletişimin de yönetilmesi gereklidir dolayısıyla bu da örgüt yönetiminden bağımsız değildir. Örgütsel başarı için işin gerekleri ve insanların gereksinimleri arasında denge kurulması gerekir. Örgütsel iletişimciler örgüt amaçlarının, örgüte hizmet anlayışının benimsenmesi, işin gereklerinin öğrenilmesi ve bireylerin kendi gereksinimlerini karşılayabilmelerinin sağlanması için çalışır. Ayrıca, örgütsel iletişimde örgütün çevresiyle uyumu da önemlidir. Bu nedenle, iç ve dış iletişim çalışmalarını profesyonelce yönetebilecek iletişim uzmanları istihdam edilebilir.

### **2.9.1.3. Örgütsel İletişimin Kanal ve Araçları**

#### **2.9.1.3.1. Sözlü İletişim**

İletişimin en yaygın ve en çok tercih edilen biçimlerinden olan sözlü iletişimin biçimlerine aşağıda değinilmektedir. Görüşme, uzun süren, önemli ayrıntılı iletişim kurulacaksa kullanılır. Görüşme talebini iletenin görüşeceği konuyu da belirtmesi gerekir. Talep gelenin görüşmeye hazırlanması yararlı olur. Görüşme yüz yüze ya da telefonda olabilir. Yüz yüze görüşmelere ziyaretler de eklenebilir. Telefon görüşmeleri, daha çok kısa süreli konuşmalar ve içeriği dar olan konular ya da ayrı ülke, ayrı şehir, ayrı yerleşke gibi birbirinde uzak mekanlarda görev yapan çalışanlar arasındaki iletişim için seçilir. Toplantılar, örgütteki durumlarla, dönemle, gelişmeler, sorunlar ve çözümlerle ilgili bilgilendirmeler için yapılır. Toplantıların verimli olması için iyi yönetilmesi gerekir. Söyleşiler, belirli bir konuda derinlikli bilgi sahibi olan kişilerle yapılan ve biçimsel olmayan düşünce paylaşımlarıdır. Söyleşiler çok resmi görülmemeli, kurallara bağlanmamalı ve katılım zorunlu tutulmamalıdır. Törenler, kurumun törenlerinde kuruma göre değişebilen protokol kuralları vardır. Örneğin devlet kurumlarındaki törenler sırasındaki konuşmalarda, protokol sırasına uyulur. Partiler, kokteyller, yemekler, ciddi bir işin sonunda yapılan bir araya gelmelerdir. Ödül amacıyla da yapılabilir. Kampanyalar, sözlü iletişim araçlarının en önemlilerinden biridir. Bunlar, özel amaçlı, toplu ve bütünlüklü etkinliklerdir. Basın açıklamaları, reklam aracı değildir, çok iyi hazırlanılmak kaydıyla gerekliyse konuyu en iyi bile tarafından yapılmalıdır.

#### **2.9.1.3.2. Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim araçları şunlardır. Resmi mektuplar, belirli bir konuda açıklama yapan iş isteyen araçlardır. Genelde üstten asta gider. Kısa notlar ve mektuplar, dilekçeler, duyurular, bildiriler ve ilanlar, diğer yazılı iletişim araçlarındandır. İş emirleri, yöneticilerden çalışanlara giden görevlendirmelerin yazılı biçimidir. Prosedür dokümanları, işlerin nasıl yapılacağını açıklar. Genelgeler, bir kaç

prosedürü kapsayan dokümanlardır. Örgüt şemaları, örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgili bilgi verirler. Standart formlar, günlük kayıtlamalar için kullanılırlar. İşlem yaprakları, bir işin yapılışıyla ilgili biçimsel basamakları ardışık biçimde açıklar. El kitapçıkları / kılavuzlar, birörneklığı sağlamak için hazırlanır. Tutanaklar, tanık olunan ve kayıt altına alınması gereken olaylarla ilgili olarak düzenlenir. Yönetmelikler, yasaların ayrıntılı açıklamasıdır. Bürokrasi bu yönetmeliklere göre hareket eder. Dosyalar, belirli bir konuyla ilgili yazılı belgelerin saklandığı iletişim aracıdır. Kitaplar / dergiler (sürelî yayınlar) / bültenler / kurumsal gazeteler / dönemlik raporlar / panolar ve elektronik posta.

Elektronik Postanın 21. yüzyılda yarattığı fırsatlar ve ileri düzeydeki katma değeri, örgütler için telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, Elektronik Postanın” kaçınılmaz bir iletişim aracı olacağı düşünülmektedir. Yapılan bir araştırmalarda tüm internet aktivitelerinin yaklaşık %85’inin elektronik posta tabanlı olduğu saptanmıştır. Örgüt içinde yaygınlaşan elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere tasarruf sağlamıştır. Bu tasarruf gerek örgüt içinde kullanılan kağıt, bülten konusunda, gerekse dış çevre ile gerçekleştirilen iletişim konusunda olmuştur. Örgütler günümüzde çalışanları ile iletişimi (işletme içi bültenlerini ve gazetelerini) çoğunlukla Elektronik Posta yoluyla gerçekleştirmektedirler. Diğer yandan örgüt içi olduğu kadar, örgütün dış çevre (müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları v.b.) ile olan iletişiminde elektronik postanın manidar bir önemi bulunmaktadır.

#### *2.9.1.3.3. Görüntülü iletişim*

Görüntülü iletişim araçlarının başında belli bir konuyla ilgili özet bilgi içeren broşürler gelir. Öncelikli amacı bilgilendirmek olsa da bunlar tanıtım amaçlı da olabilir. Afişler, duyuru aracıdır. Hem yazılı hem görsel öğeleri kapsar, bir bütünlük oluşturur. Diğer görüntülü iletişim araçları, Tv programları / reklamlar / tanıtım spotları / cdler / filmler / slayt takımları / sergiler / web siteleri / çok

ortamlı gösteriler / logolar / üniformalar / binalar / mobilyalar / çevre tasarımı / nesnelere (kupa, kalem, atkı vb.) olarak sıralanabilir.

Kurumlar içindeki informal iletişim sırasında dedikodu söylenti fıslıtları engellenemez. Bu durum örgüte zarar vermeyecek biçimde yönetilmelidir. Söylenti güncel olaylarla ilgili doğrulanmamış, açıklama yapılmamış bilgidir. Kurumda, endişeyi azaltmak, bilgi eksikliğini azaltmak, kaynağın gücüne işaret etmek, yeni bilgiyi manipüle etmek isteğinden dolayı özellikle de söylenti yaratılabilir. Ayrıca iş yerlerinde kimin kiminle konuştuğu, iş saatleri dışında kim kiminle görüştüğü, kimin kime arka çıktığı ile ilgili resmi olmayan bir ilişkiler ağı vardır. Resmi olmayan iletişim ağları, karar verme aşamasında önemli bir rol oynar. Kim hangi çözümü benimsiyor, kim kimi destekliyor, kim terfi edecek gibi konular sık sık içki masalarında tartışılır. Resmi toplantılar çoğunlukla daha önceden bu iletişim ağı içerisinde belirlenen düşüncelerin karara bağlanmasına sahne olur (Hagemann, 1997: 60).

Kurumda, çalışanların olup bitenden haberdar olmalarını sağlamak güvenliği ve güveni güçlendirir ve yönetimin saygınlığını artırır. Kurum içi iletişim, haberlerin, bilgilerin, bir örgütsel yapı içinde en tepeden, en aşağıya ve en aşağıdan en tepeye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. Kurum içi iletişim de açık iletişim tercih edilmelidir. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme, ancak bir güven ortamında geliştirilebilir.

Yöneticilerin karar verirken işi yapan veya o işten birinci derecede sorumlu kişilerin görüşlerine başvurmaları, çalışanlara, kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edildiklerinden dolayı olumlu bir etki yaratmakta onları işlerini daha beklenen uygun yapmaları konusunda motive etmektedir. Başarıyı yakalamış kurumlarda yapılan araştırmaların sonuçları, yöneticilerin verdikleri kararlarda astları ile iletişim içinde olduklarını ve iletişim araçlarını yeterince kullandıklarını göstermektedir. Çalışanların bölüm yöneticisine sorunlarını ve önerilerini iletmek amacıyla kolayca ulaşabilmesi, o örgütte hiyerarşinin çok katı

olmadığını, yöneticilerin astlarının sorun ve önerilerini dinlemek için zaman ayırdığını ve sorunlara çözüm bulmak için çaba harcadığını, onların görüş ve önerilerine değer verdiklerini gösterir.

İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardım eden temel bir unsurdur. Özellikle yöneticilerin yetkisinin diğer çalışanlara göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle yöneticilere verilecek bilgilerin doğru olması gerekir. Aksi halde, yöneticilere verilecek yanlış veya eksik bilgiler işletmedeki tüm çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi olumsuz yönde etkiler. İşletmelerde iletişimin olmadığı düşünülduğünde yönetimin bir karmaşıklığa dönüşeceği ortadadır. Böyle bir varsayım kabul edildiğinde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini bilemeyecekler, aynı düzeydeki çalışanlar da, aralarında belirli bir eşgüdümü sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları, işletmenin amaçlarına yöneltilemeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişimdir denilebilir.

Örgüt içi yeniden yapılanma etkinliği başarılı olursa, bu kağıt üzerine yeni kutucuklar ve kareler çizip küçük çizgilerle birbirine bağlayarak olmaz. Mevcut yapı bu şekilde değişmez. Önemli olan şey, tek tek birimler arasında neler olup bittiği, çalışma atmosferinin nasıl etkilendiği ve elemanlar aktif bir takımın oyuncularını gibi mi hareket ettikleri yoksa sadece oyunu uzaktan mı izledikleridir (Hagemann, 1997: 50).

İletişim üzerinde düşünürken bir kişinin bir başkasıyla konuşmasını düşünme eğiliminde oluruz. Ya da bir bildirimde bulunmak için hiyerarşinin üstünden gönderilmiş bir genelge gelir aklımıza. Genellikle iletişimi, bir grupta herkesin durmaksızın diğer herkese kendisine ne olduğunu anlatması olarak düşünmeyiz. Ama alıcı tabanlı iletişim tam da budur. Stuart Kaufman'a göre (Aktaran Battram, 1999) alıcı tabanlı iletişim, "Davranışı eşgüdümlü kılmaya



çalışan bir sistemdeki bütün aktörler, kendilerine ne olduğunu bildirir. Bu enformasyonun alıcıları, bunu ne yapacaklarını karar vermede kullanırlar. Alıcılar kararlarını “ekip” amacına ilişkin bir belirlemeye dayandırır.”

“Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe karmaşıklaşmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine paralel olarak gittikçe artmıştır (Eroğlu ve Sunel, 2005)”.

Örgütsel iletişim çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkan verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu yakalar. Organizasyonlar öncelikle kendi çıkarlarını, elde edecekleri karı ve daha sonra ise sosyal fayda ve istihdamı göz önüne alarak faaliyetlerine devam ederler. Organizasyonların etkin ve verimli çalışması ülke kalkınmasının ve sosyal refahın artmasına olanak sağlar. Etkin ve verimli çalışan bir organizasyonda, fikir, bilgi ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması koordinasyonun işlerliği açısından önemli bir gerekliliktir. Bilgi akışının aksaması demek koordinasyonun aksaması demektir. Bu durum da etkinlik ve verimliliği olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Örgütsel yaşam insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinimdir. Bununla beraber iletişim de organizasyonların oluşmasına olanak verir. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim; çalışanları birbirine bağlar böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir, faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulmasına imkan verir, günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında sağlıklı bir bilgi akışını sağlayarak yeni şartlara uyumu sağlar, yönetim fonksiyonlarının

etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gereklidir. Örgütsel iletişimin önemi, yönetimin giderek karmaşıklaşmasına, teknolojik gelişmelere ve çatışmaların ikna yöntemiyle çözülmesine paralel olarak artmıştır. Amaçlara yönelik etkileşim olabilmesi için örgütte, görevlerin iyi düzenlenmesi ve görev tanımlarının açık olması yetmez. Görevleri yerine getirecek kişiler arasında iletişim olmalıdır. Bu bakımdan örgütün iletişim ağını insanın sinir sistemine benzetmek yanlış olmaz. Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de etkin bir örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir (Eroğlu ve Sunel, 2005).

Etkin bir iletişim stratejisi ile paylaşılan, sistem ve prosedürler tarafından desteklenen ve gerçekleştirilmek üzere harekete geçilen bir vizyon, odak oluşturarak herkesi etrafında toplar, direnişi azaltır, katılımı artırır, iletişimi kolaylaştırır, zamanla günlük akışların içine girer. İletişim programı süreklilik arz etmeli ve projenin her aşamasında muhataplarına bilgi vermeyi sürdürmelidir. “Eğitimde tekrarın esas olduğundan hareketle iletişim kesilmemeli, kritik mesajlar hedef kitleler nezdinde ilgi kaybetmeyecek ve sürekli hatırlanacak biçimde yeniden formatlanarak tekrar edilmeli, sadece mantığa değil duygulara da hitap edilmelidir (Pira ve Kocabaş, 2003)”.

Balay tarafından da belirtildiği gibi, örgütsel iletişimde doyum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, örgütsel iletişimde doyum ile bağlılık arasında açık ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

#### **2.9.1.4. Örgütsel İletişimin Etkilliliği**

İletişim mesaj gönderme ve alma sürecidir. Etkili iletişim ise, insanlar paylaşılan bir anlayışa ulaştıklarında, harekete geçmek için birbirlerini teşvik ettiklerinde ve insanları yeni düşünce biçimleri için cesaretlendirdiklerinde ortaya çıkar (Bové ve Thill, 2000'den aktaran Gülnar 2007). Organizasyon içinde bir sistem olarak iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve

amaç birliğini sağlamaktır. Etkili iletişim yeteneği çalışanın ve kurumun her ikisinin de verimliliğini artırır. Etkili iletişim kurma yeteneğine sahip bir çalışan, ne tür problemlerin çıkacağını önceden sezer ve önlem alır, iş akışını koordine eder, diğerlerini denetler, ilişkiler geliştirir ve ürünler ile hizmetlerin gelişmesine yardımcı olur. “Etkili iletişim kurabilen bir çalışan meslektaşları, çalışanlar, yöneticiler yatırımcılar ve müşteriler üzerindeki etkisini daha da arttırabilir. Ayrıca çalışan, etkileşimde olduğu çeşitli grupların ihtiyaçlarını algılar ve onlara daha etkili yanıt verebilir (Bovée ve Thill, 2000’den aktaran Gülnar 2007)”. “İster önemli bir şirkette çalışsın, ya da kendi işini yürütsün, hangi işi yaparsa yapsın bir çalışanın iletişim becerileri onun ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyecektir (Scudder ve Guinan, 1989’dan aktaran Gülnar 2007)”.

Organizasyonel iletişimin temel amaçları, kurumun amaçları, hedefleri ve politikası konusunda çalışanları bilinçlendirmek, iş ve işlemler hakkında çalışanları bilgilendirmek, değişiklikleri anında eğitim çabaları ile çalışanlara aktarmak, yenilik ve yaratıcılığı özendirmek, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamaktır. Bütün bu amaçlar, organizasyonda çalışanlara yeterlilik kazandırmak ve onların çalışma azmini arttırmaya yardımcı olabilmek için iletişimin gerekliliğini göstermek içindir. İletişimin örgütler içinde oynadığı role ilişkin olarak da iki temel görüş vardır. Bunlardan biri iletişimin örgütsel süreç içinde bir alt süreç olduğunu düşünür. Örneğin, iletişim liderliğin uygulanabilmesi için bir kanal vazifesi görür. bir diğer yaklaşım ise iletişimi bizzat örgütü ve faaliyetlerini oluşturan bir süreç olarak tanımlar burada örgütün tümü bir iletişim sistemi olarak görülmektedir. Bazı yazarlar komuta-kontrol ilişkilerini iletişim süreci ile açıklamışlardır. Motivasyonun da özünde bir iletişim olduğu üzerinde durulmuştur.

Bazı şirketler iletişim anlamında benzerlerinden daha iyi sistemlerle yönetilirler. Başarılı şirketlerde iletişim, bir yaşam biçimidir. Bunun için çeşitli araçlar kullanırlar. En etkililerinden biri, güvenli online sistemler kullanarak, çalışanlarını herhangi bir konuda elektronik olarak iletişim kurmalarına olanak sağlamaktır. Böylece çalışanlar örgütün misyonu ve kendi işleriyle ilgili net düşünceler

geliştirebilirler. Ayrıca yöneticilerce potansiyel sorunların kolayca belirlenmesi ve hızlı tepki vermeleri sağlanır. Yönetiminde iletişim önemli etken olan kurumlarda yöneticiler, sağlıklı bilgi akışını sürdürebilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının her ikisini de etkin olarak kullanırlar.

### **2.9.1.5. Organizasyonlarda Etkin İletişimi Engelleyen Unsular**

İletişim sürecinde etkin iletişimi engelleyen pek çok faktör vardır . İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır. Söz konusu engeller, etkin iletişim yönetimi sayesinde ortadan kaldırılabılır. Etkin bir iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır.

- Kişisel faktörler; İletişimin kişisel engelleri gönderici ve alıcının mesajı kodlarken, gönderirken veya kod açarken gerekli dikkati göstermemelerinden kaynaklanan engellerdir. Bunlar alıcının mesaj yanlış anlama ve yanlış yorumlaması, belirli ön kabuller nedeniyle mesajı yanlış değerlendirme, konuşmacıya karşı ilgi eksikliği ve göndericiye karşı gösterilen güvensizlik gibi etkin iletişim engelleridir. İletişimin önemli kişisel engellerinden biri, mesajın anlamını kasten çarpıtmaktır. Bu farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Amaçlı yalanlar bunun örneğidir. Amaçlı yalanlarda mesajın anlam içeriği ile doğurduğu sonuç anlamlı hiçbir ilişki yoktur. İletişimde bulunmanın asıl amacı, verilen mesajla insanları belli bir davranışta, bir edimde bulunmaya yöneltmektir. Yalan bir iletişim sapmasıdır ve mesajın belli bir edimde bulundurma yeteneğini ortadan kaldırır

- Fiziksel faktörler; Biriyle yüz yüze görüşmemiz mümkün olmadığı zaman fiziksel uzaklık da iletişimin önünde engel oluşturur. Onunla telefonda görüştüğümüz zaman, sözlü iletişime katkı sağlayan beden dilini uzaklık nedeniyle göremeyiz. Yüz kişilik bir gruba konferans veriyorsak, ön sıralarda kurduğumuz dolaysız ilişkiyi arka sıradakilerle kuramayız. Aslında burada

yaşadığımız uzaklığın ortaya çıkardığı güçlüklerin farkında olmak ve böylece iletişim sürecinin kontrolümüz altındaki kısmından en iyi şekilde yararlanabilmektir.

- Semantik faktörler; Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Göndericinin mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlam taşııyorsa etkin iletişim gerçekleşmez.

- Zaman baskısı; yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan iletişim eksikliklerine sebep olabilir. Zaman baskısı önemli bir iletişim engeldir. Hızlı konuştuğumuz zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunduğumuzun mesajını vermiş oluruz. Zamanını ne kadar önemli olduğunu konuşacağı çok sözü olup ta buna zaman bulamayan insanlar çok iyi bilir.

- Algılamada seçicilik; algılamadaki seçicilik olarak adlandırılan bu faktör bazı mesajların veya mesajın bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

- Aşırı bilgi yükü; iletişimin başlıca engellerinden biride kişilerin bilgilerle çok fazla yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir.

### **2.9.2. İletişim Doyumu**

“Günümüzün değişen koşullarının yarattığı yeni örgüt tanımına uygun olarak yalnızca işlerin beklenildiği gibi yürümesi için değil, biçimsel olmayan iletişimi de içeren bir örgütsel iletişim, bireyin çalışma ortamında maruz kaldığı her türlü iletişim ortam, araç ve içeriğinden tatmin olması anlamına gelen “iletişim doyumu” kavramını da beraberinde getirmektedir (Eroğlu - Özkan, 2007)”. Özellikle yeni kültüre adapte olacak kurumlarda, yeni uygulamaların kolayca anlaşılabilmesi için iletişim doyumu oldukça önemli bir parametre olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kültür değişikliğini gerçekleştirirken, karşılıklı iletişimde kaynak ve alıcı durumda olanların aktarması ve algılaması hatta anlaması gereken konuların net olarak ortaya konulması gerekir. Bu nedenle de en uygun iletişim yöntem ve kanalları belirlenip etkin kullanımı sağlanmaktadır.

Redding (Redding, 1972'den aktaran, Eroğlu - Özkan, 2007) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. "Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle birinin başarılı bir iletişim kurması ile oluşan kişisel bir doyum barındırdığını dile getirirler (Downs & Hazen, 1977'den aktaran, Eroğlu - Özkan, 2007)". "İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır (Eroğlu - Özkan, 2007)". Bireylerin örgütsel iletişimden tatmin olması sağlandığında kültür aktarımı ve değişimi ile sistem aktarımı ve değişimi kolaylaşacaktır.

Etkinlik doğru işi yapmak, verimlilik de işi doğru yapmak olarak tanımlandığına göre, mükemmel olan doğru işi bir defada doğru yapmak ve geliştirmektir. Örgütsel iletişimde verimlilik ve etkinlik bireylerin iletişim anlamında verimlilik ve etkinliği ile de bağlantılıdır. İletişimde etkinlik ve verimlilik arttığında iletişim doyum düzeni de artmaktadır. Tabi ki asıl olan doğru bilgiyi bir defa da doğru iletmek ve doğru anlaşılmasını sağlamaktır. Bunu gerçekleştirecek iletişim sisteminin kurulması ve sürekli daha iyi iletişimin gerçekleştirilebilmesi için bu sistemin sürekli geliştirilmesi gerekir. Bireyler iletişim becerilerini ne kadar iyi değerlendiriyorsa ve diğer iletişim öğelerinin performansı ne kadar iyi ise iletişim doyum da o kadar iyi olmaktadır. Burada diğer önemli bir nokta da bireyin iletişim sürecinden beklentileridir. Genel müşteri tedarikçi ilişkisi burada da kendini göstermektedir. Müşterinin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanma oranı doyum olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. Beklentiler karşılandıkça doyuma etki pozitif olmaktadır. İletişim süreci için de bireyin beklentilerinin karşılanması doyum arttırmakta, tersi durumda ise iletişim doyum eksikliği ortaya çıkmaktadır. İletişim doyum, bireyin iletişim süreci

beklentileri tarafından da etkilenir. “Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Gülner, 2007’den aktaran, Eroğlu - Özkan, 2007)”. Çalışanların iletişim doyumunu sağlandığı örgütlerde iş sonuçlarının ve kuruma bağlılığın olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Kültür aktarımı ve aktarılanın benimsenmesi kolaylaşmaktadır.

İletişim doyumu kapsamında bireylerin ve grupların iletişimleriyle ilgili örgütsel iletişim doyumu kavramları gündeme gelmektedir. Ayrıca bunların kapsamında, bireylere aktarılan ve algılanan bilgi, iletişim ortamının güvenilirliği ve açıklığı, etkileşimin olumlu olması gibi birçok başka faktör yer almaktadır. İletişim doyumu kurumun bilgi alışverişinin kalitesini ölçer. “Kurum içi iletişim doyumu etkili bilgi paylaşımına erişebilmek için bir ön koşuldur (Gülner, 2007)”. Çalışanlar ve yöneticiler kurum iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli çalışabilmektedirler.

İletişim doyumu saptanırken yapılacak ölçümlerde, bilgi akışı, bilginin büyüklüğü, yarattığı değer boyutu, iletilen bilginin tamlığı, doğruluğu ve güvenilirliği, içeriği, yarattığı etki, sağladığı sonuçlar dikkate alınmaktadır. İletişim doyum düzeyi araştırmaları yapılırken, kurum bilgisi, örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, üst iletişimi, yatay iletişim, astla iletişim, araç kalitesi, iletişim iklimi konuları ana kriter olarak alınmaktadır.

### ***2.9.2.1. İletişim Doyumu Kavramının Teorik Temelleri, Tarihsel Gelişimi Ve Ölçüm Araçları***

İnsan psikolojisinin sağlıklı olması açısından iletişimden doyum elde etme önemli bir etkidir. Bunun tersine iletişim doyumsuzluğu ise sağlıklı, patolojik durumların bir belirtisi olarak görülmektedir. Bu görüşler, iletişimin zihin sağlığının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak iletişim sorunları ve iletişim doyumsuzluğu

bulunan kimselerin de zoru bir yaşam sürmeleri ve mutsuz olmaları olasılığı mevcuttur.

Yukarıda belirtildiği gibi iletişim doyumu, insan ve özellikle insan psikolojisi açısından oldukça önem taşıyan bir kavramdır. Bu kavram aynı zamanda örgütler için de çok önemlidir. Örgütün bir iletişim tarzı ayrıca örgüt içindeki çalışanların da iletişim tarzları vardır. Bu farklı iletişim stillerini anlamak ve tanımak, bir kurumun başarısı için önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Çeşitli araştırmacılar iletişim doyumunun önemine vurguda bulunmuşlardır. İnsan iletişimi alanında iletişim doyumu modern bir yapıdır. Bununla birlikte, yapının genç olmasına rağmen, hem akademik hem de profesyonel topluluklar konuya yoğun ilgi göstermektedirler. “Yirmi yıllık zaman süresince yapı, örgütsel iletişimin bir parçası olarak kabul edilmiş, pek çok bilimsel incelemede, yüksek lisans ve doktora tezlerinde ölçülmüştür (Taylor ve Cooren, 1997, Allen ve Brady, 1977, Reardon, 1996, Polanksy, 1993'den aktaran, Gülnar 2007)”.

### ***2.9.2.2. İletişim Doyumu Kavramı***

Doyum, genel anlamda beklentilerin karşılanmasıdır. İletişim doyumu da iletişim anlamında beklenenlerin karşılanmasıdır. Redding (1978, Thomson, 1998'dan aktaran Gülnar 2007) iletişim doyumunu bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlar. Downs ve Hazen (1977'dan aktaran Gülnar 2007) iletişim doyumunun; içinde birisiyle başarılı bir şekilde kurulan ya da kendisiyle başarılı bir iletişim kurulan kişisel bir doyumu temsil ettiğini belirtir.

İletişim doyumunun önemli işlevlerinden biri, araştırma, inceleme ve süreç değişkenleri için bir ölçüt olarak kullanılabilmesidir. Ayrıca, iletişim doyumu çalışmaları iletişim becerilerini geliştirmek için de kullanılmaktadır.



İletişim doyumu çalışmaları sırasında görüşü alınan kimseler, sahip oldukları iletişim doyum düzeyini değerlendirirken iletişim becerilerini değerlendirirler. Ayrıca, diğer iletişim öğelerinin performansı da onların iletişim doyum düzeyini etkilemektedir. Kişilerin iletişim süreci açısından beklentileri de iletişim doyumunu etkiler. Açıktır ki, kişisel beklentiler karşılandığında kişilerin iletişim doyumları da yüksek olmaktadır. Bunun aksine olan durumda ise yani beklentilerin karşılanmadığı durumda düşük bireysel iletişim doyum düzeyi de düşük olur.

### **2.9.2.3. İletişim Doyumu Araştırmaları**

(Gülner, 2007) tarafından aktarıldığı gibi, örgütsel iletişim ölçümüyle ilgili ilk iki araştırma Nielsen (1953) ve Level (1959) tarafından yürütülmüştür. Nielsen yüksek düzeyde yapılandırılmamış mülakatları kullanmış ve ikinci incelemede de tahrik edilmiş tepkileri temel alarak anketleri yapılandırmıştır. Gülner tarafından da aktarıldığı gibi, Nielsen, örgütsel iletişim etkililik alan yazınının dışında şu mülakat sorularını geliştirmiştir. “Fabrikada işinle ilgili hoşlandığın ya da hoşuna gitmeyen şeyler hakkında bana ne söyledin?”, “Operatör sorunlarında bazıları burada olsaydı hissedeceğin şeyler hakkında ne söyledin?”

İletişim doyumu kavramı (ilk kez) Level tarafından (1959, aktaran Gülner 2007) 1959 yılında bir çalışanın örgütte toplam iletişim çevresine ilişkin algılamasını, doyum derecesine karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır. İletişim doyumuna ilişkin sorular, çalışan moralini ve bilgi miktarını da ölçmek için tasarlanmış daha büyük bir anketin parçası gibidir. Bu sorular, çalışan mülakatları, kurumun iletişim politikaları ve uygulamaları, toplantıların amaçları ve toplantıların kalitesi konularını kapsamaktadır. Çalışmanın kapsadığı iletişim boyutları ise şunlardır. Yönetime karşı temel iletişim tutumları, iletişim kanalları ve örgütsel yapı, dedikodu, klasik bankacılık koşullarında kullanılan sözlü iletişim teknikleri, banka politikaları ve uygulamalarına ilişkin bilgi, banka personelinin iletişim uygulamaları doyumu, müşterilerin ve müşteri olmayanların bankanın örgüt dışı

iletişimine karşı verdiği tepki. Level, bilgi düzeyi ile çalışan morali ve bilgi düzeyi ile iletişim doyumu arasında anlamlı ilişki bulamamıştır.

Gülner (2007) tarafından da aktarıldığı gibi Hecht'e göre, örgütsel bir yapı olarak iletişim doyumunun ölçümü, bireyler arası, küçük grup ve örgütsel alanlar olmak üzere üç ayrı biçimde ele alınmaktadır. Bu çalışmada iletişim doyumu, örgütsel iletişimin etkililiğinin ölçümü yaklaşımıyla ele alınmaktadır.

Redding (1972, aktaran Gülner 2007) iletişim doyumuna odaklanan çeşitli çalışmaları incelemiş ve araştırmacıların oldukça farklı faktörleri yapıyla ilişkilendirdiklerini belirtmiştir. Kurumdaki değişikliklerin çalışanlara bildirilmiş olması, işin gerekliliklerinin çalışanlarca anlaşılması, çalışanlarca önemli bilgiye erişebilmeleri, yöneticilerin ulaşılabilirliği, şirket politikalarının çalışanlara açıklanması iletişim doyumu içindeki kavramlardır. "Faktörlerin çok geniş değişkenlikte olması Redding'i yapının çok boyutlu doğası olarak görme gerektiğini savunmaya yöneltmiştir. Genellikle "iletişim doyumu" kavramı aşağıda belirtilen konu başlıklarını içerecek biçimde kullanılmıştır (Redding 1972, aktaran Gülner 2007)". (Gülner, 2007) de şöyle belirtmiştir. Bunlar, çalışan yanıtlarında politikaların açıklanması, birinin iş performansından beklenenin anlaşılması, resmi kaynaklar aracılığıyla değişikliklerin bildirimini artırılması, yöneticilere öneri getirme özgürlüğünün sağlanması, örgütsel konularda çalışanları ilgilendiren bilginin yeterliliği, önemli bilgilerin kaynaklardan ya da iletişim kanallarından elde edilme düzeyi, şikayette bulunma özgürlüğü, üstlere erişilebilirlik ya da yaklaşılabilirlik, üstün astlarının duygularını ve problemlerini anlamaya yönelik çabalarının düzeyi, üstün astlarının iyi performansını sözlü olarak övme, takdir etme düzeyleri, daha yüksek görevlilerin ya da yöneticilerin iletişimi başlatmaya açık ve istekli olma düzeyleri olarak sıralanmaktadır.

İletişim doyumunun sonraki çalışmalarından biri de konunun çok boyutlu ve tanımlanabilir yapı olarak ele alındığı bir çalışma olan Wio'nun çalışmasıdır. Gülner tarafından da aktarıldığı gibi, Wio çalışmasının sonunda iletişim

doyumunu etkileyen faktörleri, iş tatmini, ileti içeriği, iletişimde gelişmeler ve kanal etkililiği olarak tanımlamıştır.

Downs ve Hazen (1977) geliştirdikleri anket ile yapının gerçekten çok boyutlu olduğu sonucuna ulaşabilmek için benzer süreçleri kullanmışlardır. Gülnar'ca da aktarıldığı üzere, iletişim doyumunu, bireysel olarak kurumdaki iletişimin çeşitli taraflarıyla elde edilen doyum olarak tanımlamışlardır. Yapının boyutlarını, geri bildirim, iletişim araçlarının kalitesi ve farklı ilişkiler olarak işaret etmişlerdir.

Bu araştırmanın net sonucu, iletişim doyumunun sekiz boyutu olduğunun kanıtlanmasıdır (Downs ve Hazen, 1977'den aktaran Gülnar 2007). Bunlar, araç (medya) kalitesi, üst ile doyum, ast ile doyum, iletişim iklimi, bireysel geribildirim, örgütsel algılama (örgüt ile ilgili bilgi), örgütsel bütünleşme, yatay ve biçimsel olmayan iletişimdir.

(Gülnar, 2007)'de belirtildiği üzere, Downs ve Hazen'in (1977) iletişim ve iş tatmini ilişkisini araştırdıkları çalışma ile yazarlar, üç faktörün iş tatminiyle yüksek düzeyde korelasyonu olduğunu bulmuşlardır. Bu faktörler, bireysel geribildirim, üst iletişimi ve iletişim iklimidir. "Daha sonra orijinal sekiz faktöre ek olarak "üst yönetim iletişim doyumunu" adında yeni bir (dokuzuncu) faktör geliştirilmiştir (Pincus, 1986'dan aktaran Gülnar 2007)".

Gülnar (2007) tarafından aktarıldığı gibi, iletişim doyumunun sekiz faktörü, Downs ve Hazen (1977: 66-68) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

- İletişim İklimi: İletişim iklimi hem örgütsel hem de bireysel iletişim düzeyinin her ikisini de ifade eder. Boyut, iletişimin bir örgütteki çalışanları motive etme ve örgütsel hedefleri özümseme çalışmalarını teşvik etme derecesi ve iletişimin çalışanların örgütleriyle bütünleştirme derecesi gibi maddeleri (soruları) içerir. Diğer yandan boyut (faktör), bir kurumdaki insanların iletişimde bulunma tutumlarının sağlıklı olup olmadığının ölçümünü de içerir.

- Üst İletişimi: Üst iletişim, yöneticiyle yukarı ve aşağı doğru olan her iki iletişimi de içerir. Maddeler (sorular), üstlerin fikirlere açıklık derecesini, onların dinlenme ve dikkatlilik derecelerini ve işle ilgili problemlerin çözümünde rehberlik yapabilme derecelerini kapsar.
- Örgütsel Bütünleşme: Örgütsel bütünleşme, bireylerin en yakın çevreleri hakkında aldıkları (kaydettikleri) bilgi derecesine (miktarına) odaklanır. Maddeler (sorular), bölüm planları hakkındaki bilgi doyum düzeyini, iş gerekliliklerini ve bazı bireysel haberleri içerir.
- Araç Kalitesi: Araç kalitesi, toplantıların iyi organize edilme düzeyini, yazılı yönergelerin kısa ve net olmalarını ve örgütteki iletişim düzeyinin (miktarının) yeterli olup olmadığı konularını ele alır.
- Yatay İletişim: Yatay iletişim, yatay ve biçimsel (resmi) olmayan iletişimin eksiksiz ve özgür yönelimli (yönlü) olma derecesiyle ilgilenir. Bu faktör ayrıca dedikodunun aktifliğiyle ilgili doyumunu da içerir.
- Şirket Bilgisi: Şirket bilgisi bir bütün olarak örgüt hakkındaki bilginin en geniş türlerini ele alır. Faktör; değişiklikler hakkında bildiri, örgütün finansal durumu hakkında bilgi ve örgütün tüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi maddelerini (sorularını) içerir.
- Bireysel Geribildirim: Bireysel geribildirim, çalışanların kendilerinin ve performanslarının nasıl değerlendirildiklerini bilme ihtiyaçlarıyla ilgilenir.
- Ast İletişimi: Ast iletişimi, astlarda yukarı ve aşağı doğru yapılan iletişime odaklanır. Sadece yönetici pozisyonundaki çalışanların yanıtladıkları bu sorular, aşağı doğru iletişime yanıt veren astları ve astların yukarı doğru iletişim sürecini başlatma derecelerini içerir.

Downs ve Hazen (1977'den aktaran Gülnar 2007), iletişim doyumunun çeşitli boyutlarının örgütsel işlevselliğin bir barometresini sağlayabileceği ve iletişim doyumunu kavramının örgütsel iletişim alanında çalışanlar için faydalı olacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Hecht (1978a: 365) örgütsel iletişim doyum ölçeklerini yeniden incelemiş ve ölçeğin yapısının eksiksiz olmasını övmüştür. Hecht ayrıca her boyut için

içsel tutarlılık güvenilirliğinin ve genelde ölçeğin geçerlilik kanıtının olmaması yönündeki eleştirilerini de ifadelerine eklemiştir. Hecht'in çalışması bireyler arası iletişim temeli üzerine kuruludur. Bununla birlikte örgütsel iletişim bilimciler bunu iş yerinde bireyler arası iletişimi araştırmak için kullanmışlardır. (Gülner 2007)

Crino ve White (1981'den aktaran Gülner 2007) iletişim doyum ölçeğinin psikometrik yönlerini daha net bir şekilde tanımlayarak Downs ve Hazen ölçeğinin boyutlarını yeniden incelemişlerdir. Araştırmacılar, ölçüm araçlarının boyutsal durağanlık ve içsel tutarlılığını ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmacıların faktör analizi, sekiz faktör çözümlenmesinin onaylanmasıyla sonuçlanmıştır.

Uzun yıllar boyunca iletişim doyumunu geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, iki araştırmacı ölçüm aracı için yararlı ilaveler önermişlerdir. Clampitt ve Girard (1986'dan aktaran Gülner 2007) iletişim doyumunu faktör analizi yapmışlardır. Bu analiz, genel iletişim etkililiği, dedikodu iletişimi, geribildirim, üst ilişkileri ve şirket bilgisi olmak üzere beş faktör çözümlenmesiyle sonuçlanmıştır.

Pincus (1986), orijinal sekiz boyuta bir boyut daha ekleyerek iletişim doyumunu için yararlı bir ilave önerisinde bulunmuştur. Bu yeni boyut tepe yönetim iletişimidir. Önerilen dokuz faktör çözümlenmesi ilişkisel boyut, bilgisel/ilişkisel boyut ve bilgisel boyut olmak üzere faktörlerin üç genel kategoriye ayrılmasını sağlamaktadır (Gülner 2007).

Elde edilen bu dokuz boyut (faktör) üç kategoride gruplandırılmıştır (Pincus, 1986'dan Aktaran Gülner 2007). Bilgiye dayalı boyutlar; bu boyutlar ağırlıklı olarak, örgütün tümündeki bilginin akışı ve içeriğine ilişkin doyum üzerinde odaklanırlar. Bilgiye dayalı olarak kategorileştirilen üç boyut (faktör), araç kalitesi, şirket bilgisi (şirket politikaları gibi örgüte ilişkin geniş çaplı bilgi) ve iş ile ilgili konuları içeren örgütsel bütünleşmedir. İlişkisel boyutlar; bu boyutlar

ağırlıklı olarak, diğer örgüt üyeleriyle kurulan iletişim ilişkilerinden elde edilen doyum üzerine odaklanırlar. İlişkisel olarak kategorileştirilen üç boyut (faktör), ast iletişimi (astlardan üstlere doğru olan iletişim), yatay iletişim (dedikodu gibi genellikle eşit düzey çalışanlar arasındaki gayr-ı resmi iletişim) ve yukarıdan aşağıya olan üst yönetim iletişimidir. Bilgiye dayalı/ilşkisel boyutlar; bu boyutlar iletişimin bilgisel ve ilişkisel yönlerini ikili bir odaklanma ile gerçekleştirirler. Bilgisel / ilişkisel boyutlar, üst iletişimi (üstün ast sorunlarına karşı ilgililiği gibi ilişkisel boyutlar ve işle ilgili sorunların çözümü için rehber olma gibi bilgisel boyutlar), bireysel geri bildirim (çabaların takdir edilmesi gibi ilişkisel boyutlar ve performansın nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgi gibi bilgisel boyutlar) ve örgütle bireysel özdeşleşme gibi ilişkisel boyutlar ve bilgiye zamanında erişim gibi bilgisel boyutları içeren iletişim iklimidir.

“Toplam (genel) iletişim doyumu - iş tatmini ilişkisinin, toplam iletişim doyumu - performans ilişkisinden daha güçlü olduğu varsayılmıştır (Pincus, 1986’dan aktaran Gülnar 2007)”.

İletişim doyumu anketi örgütsel iletişimi analiz etmek için çok sayıda araştırma ve tezde kullanılmıştır. Bu araştırma, örgütsel ortamların geniş değişkenlikteki iletişim doyumu değerlendirmesi, çeşitli bireysel değişkenlerin iletişim doyumları üzerindeki etkisinin incelenmesi, iletişim doyumunun çeşitli sonuç değişkenleriyle ilişkisinin araştırılması konularını ortaya koymaktadır (Gülnar 2007).

Örgütsel araştırmacılar resmi, sağlık, eğitim ve özel iş kollarını içeren araştırmalar yapmışlardır. Potvin’in çalışmasında ileri teknoloji kurumunun dört faktörde anlamlı şekilde daha düşük ortalamalarını belirttiğini ortaya koymuştur. Anlamlı farklılığın görüldüğü faktörler, bireysel geri bildirim, iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme, araç (medya) kalitesi. Hilgermann çalışmasında, daha etkili kendini yöneten takımlarla daha düşük etkili takımların hedef belirleme, iletişim doyumu, iş doyumu ve kendi kendini yönetme değişkenleri açısından karşılaştırmıştır. İletişim doyumu ve iş

tatmini arasında ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların sonucunda iş doyumunun, iletişim doyumunun faktörlerinden olan araç kalitesi, bireysel geri bildirim ve genel (toplam) şirket iletişimi faktörleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. İletişim doyumunu anketini kullanan pek çok çalışma, çeşitli bireysel ve örgütsel değişimlerin iletişim doyumunu üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmalarda ortak olarak en çok etkisi araştırılan değişkenler, örgütsel pozisyon, yaş, çalışma süresi ve cinsiyettir. İletişim doyumunu anketini kullanan pek çok çalışma, örgüt tarafından bildirilen iletişim doyumunun, çeşitli örgütsel çıktı değişkenleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. En çok çalışılan sonuç değişkenleri, iş tatmini, verimlilik, işten ayrılma düşünceleri (niyetleri) ve bağlılıktır. Ayrıca, iletişim doyumunu ile iş performansı, verimlilik ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Bu konudaki çeşitli örgütsel iletişim çalışmaları sonuç (çıktı) değişkenlerinden iş performansı ve verimlilik değişkenlerine odaklanmıştır (Gülnar 2007).

Bunların dışında bir de iletişim doyumunu ile iletişim becerileri ilişkisini inceleyen araştırmalar gerçekteştirilmiştir. Duran ve Zakahi (1987'den aktaran Gülnar 2007) iletişim becerilerinin iletişim doyumuyla ilişkisini araştırmıştır. Araştırmacılar iletişim kurmaya eğilimli olma ve iletişim tarzlarının iletişim doyumuyla anlamlı ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır. İletişim kurmaya eğilimli olma; uygun açıklama yapabilme, sosyal onaylanma ve sosyal deneyim değişkenlerini içerir. Uygun açıklama yapabilme; birinin diğer iletişimciler tarafından dile getirilen güncel sorunlara ilişkin sıkıntıları algılayabilme ve bunlara adapte olabilme becerisidir. Sosyal onaylanma bir iletişimcinin diğer bir kimseye ilgisini ve duygusunu gösterebilme becerisidir. Sosyal deneyim ise bir kimsenin çeşitli sosyal ortamlarda farklı insanlarla etkileşim kurabilme yeteneği ve isteğidir. Araştırmacılar, dikkatli iletişim tarzının iletişim doyumuyla anlamlı ilişkisinin olduğunu bulmuşlardır. Dikkatli iletişim tarzı, dinleme, çok dikkatli bakma ve empatiyi içermektedir.

Otuz yılı aşan bir süreçte çok farklı kurumlarda iletişim doyumu anketini kullanan çalışmaların sonuçları, kurumlar hakkında çeşitli eğilimleri ortaya koymuştur. İletişim doyumu anketinin araştırma uygulamaları ve sonuçları incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Öncelikle, bu çalışmalar genellikle çalışanların örgütsel iletişim anlamında doyuma ulaşmadıklarını belirtmektedir. Çalışanların en yüksek doyum elde ettikleri faktörler, üstle iletişim ve astla iletişim faktörleridir. Çalışanların en düşük düzeyde doyum elde ettikleri faktörler ise bireysel geribildirim, örgütsel algılama ve içeren çalışmalarda tepe yönetim faktörleridir. İletişim doyumunun sonuç - ürün değişkenleriyle anlamlı ilişkisi bulunan değişkenleri ise iş tatmini, verimlilik ve bağlılıktır. İş tatmininin açıklanmasında iletişim doyumu yapısı verimlilikten çok daha fazla etkilidir. İş tatminin, iletişim iklimi, bireysel geribildirim ve üstle iletişim faktörleriyle güçlü ilişkisi vardır. İletişim doyum düzeyinin açıklanmasında demografik değişkenler oldukça zayıf katkı sağlamaktadır. Yönetim kademesindeki çalışanların bu kademedeki olmayanlara göre daha fazla iletişim doyumuna ulaştıklarına ilişkin bazı bulgular vardır. Bununla birlikte, kar amaçlı olan ve olmayan kurumlardaki çalışanlar arasında çok net görülebilir bir farklılık saptanamamıştır (Gülner 2007).

“Gittikçe modernleşen örgütlerdeki yöneticiler örgüt içi iletişimin hayati önemini kavramışlardır. Bunun bir sonucu olarak bazı örgütler iletişim planları geliştirirken diğerleri iletişim planları yapılandırmaktadırlar (Sigband, 1969'den aktaran Gülner 2007)”. “Örgüt içinde biçimsel ya da biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi örgüt içi iletişim olarak adlandırılmaktadır (Lahif ve Penrose 1977'den aktaran Gülner 2007)”. “Diğer bir deyişle örgüt içi iletişim, bir kurum içinde bilgi ve fikirlerin alınıp verilmesine karşılık gelmektedir (Bovée veThill, 2000'den aktaran Gülner 2007)”.

Yöneticiler iletişim için belirli kanallara bağlı kaldıklarında (mesajda) bozulma ya da yanlış anlama riski ile karşılaşılırlar. İletişim zincirindeki her halka yanlışlık (yapma) olasılığına açıktır. Bir mesaj zincirin yukarı ya da aşağısına doğru



akarken sahip olduğu orijinal fikre çok az benzerlik gösterebilir. “Bunu bir sonucu olarak alt düzeydeki insanlar üst yönetimin onlardan beklentilerine ilişkin belirsiz bir düşünceye sahip olur ve yöneticiler de zincirin daha aşağısında neler olduğuna ilişkin pek de mükemmel olmayan bir resim elde edebilirler (Bovée ve Thill 2008’den aktaran Gülnar 2007)”.

Yönetici açısından ise iletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. Yönetici ne istediğini ne zaman istediğini iletişim ile ekibine aktarır ve yine işletme içinde neler olduğunu sistemin işleyişini iletişim aracı ile öğrenir. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı, astlarının başarısına bağlıdır. Bu ilişki yöneticinin astlarıyla eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir ve kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece bir şey ifade etmez. Bu planı ve kararı uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları için gerek şarttır. Ancak yeter şart değildir. Çünkü bir kişinin amirinin istediğini yapması iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam bile olsa motive olmamış bir kişi isteyerek ve tam kapasite çalışamayabilir.

#### **2.9.2.4. Yöneticilerin Organizasyon İçinde Etkin İletişim Oluşturmadaki Rolü**

İyi bir yönetici, kuruluşunda ki iletişim sistemini etkili ve verimli hale getirmek için uygun yöntemlerle, yeter çoklukta, gereken yerde ve uygun zamanda iletişimi sağlayabilmeli, kuruluştaki yetersiz ve gereksiz iletişimi ortadan kaldıracabilmelidir. Ancak verimli iletişim ile örgütün rolünü ve politikalarını daha iyi anlatarak, emirlere hemen cevap alabilir, astları arasında iyi ilişkiler geliştirerek ve çalışanların moralini yükselterek iş verimini arttırabilir. Zayıf iletişim ise emirleri yerine getirmede isteksizlik, sinirlilik ve hayal kırıklığı, dedikodu, yanlış anlama ve şüphe, gerçekleri çarpıtma, zaman kaybı, düşük moral, gelişmelere ve yeni politikalara direnç gibi zararlara yol açar.

Her örgütün kendi yapısına göre bir iletişim ağı kurulmalıdır. İyi iletişim, üretkenlik artışı ve kar demektir. Fakat kötü iletişim, zıtlasmaya, verimsizliğe ve zarara yol açmaktadır. Bu da örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir.

Yöneticiler yazışma ve raporlar dışında yüz yüze iletişim sağlayacak görüşme, küçük grup toplantıları, eğitim seminerleri gibi yöntemleri de kullanarak iletişimi verimli hale getirebilirler. Açık kapı politikası sanıldığıının aksine yöneticiye zaman kazandırabilir.

İletişimin hem örgüt içi, hem de örgütün çevresi ile ilişkilerini geliştirmedeki rolü yadsınamayacağına göre, insanı edilgen kılan iletişim teknikleri yerine katılımı sağlayan, insanı aktif kılan tekniklerin kullanılması daha yararlıdır.

Yöneticiler tüm yönetim fonksiyonlarını çalışanlarla etkin iletişim kurarak yerine getirebilirler. Bu nedenle iletişim süreci tüm yönetim fonksiyonlarının dayanak noktasını oluşturmaktadır. Etkin iletişim yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir; çünkü iletişim süreci yöneticinin planlama, kontrol, organize etme, koçluk yapma gibi tüm görevlerini yerine getirmesinde çok önemli rol oynar. Ayrıca bir etkinlik olarak yöneticinin önemli zamanını alır.

Planlama fonksiyonu için bilginin yöneticiye uygun biçimde iletilmesi gerekir, planların gerçekleşebilmesi için çalışanlara uygun biçimde bildirilmesi gereklidir. Organize etmek ise çalışanlarla görevleri hakkında iletişim kurmayı gerektirir. Takım kurmak için yöneticinin astlarıyla sağlıklı ilişkiler kurarak onları tanıması önemlidir. Kontrol fonksiyonu da büyük ölçüde sözlü, yazılı ve elektronik iletişim organlarına bağlıdır.

Yöneticinin fonksiyonları üç rol tipinde özetlenebilir. Bu roller incelendiğinde hepsinde iletişimin önemli rol oynadığı görülmektedir. Birincisi kişiler arası roldür. Yönetici, kurumun diğer çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve üst yönetimiyle interaktif bir ilişki içinde görev almaktadır. Diğer bilgi rolü olup, iletişim içinde olduğu tüm birimlerden sürekli bilgi talep eder. Üçüncü rolü ise karar rolüdür. Yeni projeler, zor durumların idaresi, finansal girişimler gibi önemli

konularda yöneticiler kendilerine gelen bilgiye dayanarak karar verir ve verdiği kararları kuruma iletme durumundadır.

İnsanların bakış açılarını anlamadaki beceri ya da becerisizlik, başarılı yöneticilerle başarısız yöneticiler arasındaki ince çizgiyi belirler. Başkalarını anlamak deyince de iletişim yetenekleri ön plana çıkar. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. İyi bir yönetici çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açıktır ve önerileri teşvik eder, hem de onların katılımını sağlar.

Yeni süreçleri yöneten kritik bilgi ve akıl, artık sadece üst yönetimde değildir. Bir işi, bir süreci en iyi bilen, o işi yapan, o süreçte çalışandır. Sürecin nasıl iyileştirileceğini de en iyi o bilir. Herhangi bir şeyi en iyi kendi bildiğini sanan, alçakgönüllülükten uzak ve çalışanları ile sadece yukarıdan aşağıya iletişim kuran yöneticiler, bugünün dünyasında başarısızlığa mahkumdur. Önce organizasyonları yalın ve yatay hale getirmeli ve yönetim kademelerini azaltılmalıdır. Bu, iletişimin hızını ve kalitesini arttırdığı gibi karar verme sürecini de olumlu etkileyecektir.

İletişime önce misyon ve vizyonla başlamak gerekir. Tüm çalışanlar, çalıştıkları kurumun geleceğinde söz sahibidir. Kurumun on yıl sonraki hedeflerini ve stratejilerini de oluşturmaya ve bilmeye hakları vardır. Yöneticiler, çalışanlarını önce bu konuda devamlı iletişimle bilgilendirmek ve onları hedefe yönlendirmek zorundadır. Motive edilmeleri ve heyecanlandırılmaları şartı ile yönlendirilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanlarla başarı gelecektir. Başarı yakalanırken yöneticiler iletişimin gücünü hiçbir zaman akıllarından çıkartmamalı ve etkili iletişim metotlarını organizasyonlarında devamlı geliştirmelilerdir.

İş yaşamında çalışanla yönetici arasındaki iletişim problemi, karşılıklı saygı ve içsel bakış ile kolay aşılabilmektedir. Çelik tarafından da aktarıldığı gibi Watson'a göre, bireylerin en çok yaptıkları hatalardan biri, önyargılı olmalarıdır. Bu durumun özellikle iş yaşamında, çalışanla yönetici arasında iletişim eksikliğine yol açmakta ve bu yüzden de iş ilişkilerinde sıkıntıların ortaya çıkmaktadır. Bu problem insanların birbirleriyle 'uyum' sağlaması ile

çözülebilmektedir. Uyum için karşılıklı saygı duyulması gerekmektedir. Değişik içsel bakış açılarına kişi kendini hazırlamalı ve değişikliklere açık olmalıdır. Aksi durumda iletişim güçleşir. Önemli olan kişilerin birbirlerinin dünya modellerine saygı duymayı öğrenmelidir (Aktaran Çelik 2004).

Yöneticilerin organizasyon içinde etkin iletişim kurmadaki rolü konusunda, Eroğlu ve Sunel (2005) tarafından, yöneticilerin astları ile bilgi paylaşabilme derecesi, yöneticilerin emir (talimat) verirken iyi bir emirde olması gereken özelliklere gösterdiği dikkat, yöneticilerin doğru geri besleme yapabilme özellikleri yöneticilerin sorun çözme ve karar vermede iletişimi etkin kullanabilme yetenekleri konusunda bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda, kurumun hedeflerinin yöneticiler tarafından iş görenlere anlatılması, kurumun hedeflerinin yöneticiler tarafından iş görenlere anlatılması, bölüm hedeflerinin yöneticiler tarafından iş görenlere anlatılması, yöneticilerin kurumdaki değişikliklerden çalışanları haberdar etmesi, yöneticilerin çalışanların ilettiği konu ve sorunlarına ilişkin gelişmeler konusunda çalışanlarını bilgilendirmesi, yöneticilerin çalışanların işleri ile ilgili bilgi ve verilere ulaşmaları için gereken ortamı sağlamaları, yöneticilerin verdiği talimatların (emirler) açık ve netliği, yöneticilerin verdiği talimatların örgütün amaçlarına uygunluğu, yöneticilerin verdiği talimatların çalışanların kapasitesine uygunluğu, yöneticilerin kişisel çıkarlarına yönelik talimat vermesi, yöneticilerin kişilerin yanlış davranışlarına gereken tepkileri göstermesi, yöneticilerin çalışanlar daha başarılı olmaları için destek vermesi, çalışanların çabalarının yöneticiler tarafından takdir edilmesi, çalışanların hak ettiği ve beklediği olumlu tepkileri alması, çalışanların hata yaptığında yapıcı bir eleştiri alması, çalışanların bölüm yöneticisine sorunlarını ve önerilerini iletebilme kolaylığı, yöneticilerin çalışanların sorunlarını izlemesi ve çözmek için çaba harcaması, yöneticilerin verdikleri kararlarda çalışanların önerilerini dikkate alması, çalışanların kurumun bir üyesi olarak karar alma sürecine dahil edilmesi konuları incelenmiştir.

## 2.10. İletişim Biçimleri

İletişim biçimlerinin belirlenmesi ve örgüt içindeki etkilerinin saptanması amacıyla bir takım araştırmalar yapılmıştır. Klas ve Bass (1982'dan aktaran Tozluyurt, 2008) araştırmalarında iletişim biçimlerini, özenli mesaj iletimi, açık ve çift yönlü iletişim, direkt iletişim, dikkatli dinleme, informal iletişim, kısa ve öz iletişim olarak belirlemişler ve bunların tanımlarını aşağıdaki biçimde yapmışlardır.

Özenli mesaj iletimi, kişinin bir başkası ile iletişime geçerken düşünlerini karşı tarafa aktarırken dikkatli bir şekilde planlaması ve seçtiği kelimelere dikkat etmesi anlamına gelmektedir. Açık ve çift yönlü iletişim, çift yönlü iletişimin açık ve serbest bir şekilde yapılmasını ifade etmektedir. Direkt, kendine güvenen ve doğrudan bir iletişim tarzını ifade etmektedir. Dikkatli dinleme, başkalarını dinlerken gösterilen dikkat ve özeni ifade etmektedir. İnfomal, diğerleri ile iletişim kurarken doğal ve rahat bir bilgi alışverişini ifade eden tarzıdır. Kısa ve öz ise başkaları ile iletişim kurulurken direkt ve lafı uzatmadan yapılan iletişim tarzıdır.

Bireylerin iletişim biçimlerinin nasıl algılandığını bilmek istemeleri doğaldır. Çünkü kişilerin kariyerlerini geliştirebilmeleri için iletişim çok önemli bir araçtır. İlişkilerde iletişim biçimlerinin karşı taraftan yorumlanış biçimi, yanlış anlaşılma ve hatalı iletişimden sakınılması açısından oldukça önemlidir. Amaç, iddialı ve kendine güvenen bir iletişim ile agresif, pasif ya da pasif-agresif iletişim tarzlarından kaçınmaktır. Joni Rose (2007), iletişim stillerini, agresif, pasif, pasif agresif ile kendine güvenen-iddialı olarak ele almıştır.

### 2.10.1. Agresif, Pasif, Pasif-Agresif, Kendine Güvenen-İddialı İletişim Biçimleri

Joni Rose (2007) tarafından da belirtildiği gibi, agresif iletişimin özellikleri, başkaları adına karar vermek, çok dürüst olmak, dosdoğru ve güçlü olmak,

kendini geliştirmek, kazanma ve kaybetmenin söz konusu olduğu durumlarda ancak kazanmak garanti ise yer almak, kendi yolunda yürümekte ısrarcı olmak, dürüst olmak, üstün kontrollü olmak, belki daha sonra suçlu hissetmek, iletişim kurulan diğer kişilerden kendilerini aşağılanmış, savunmacı, gücenmiş, ve incinmiş hissetmeleri, diğerleri tarafından sihirli, kinci, şüpheli ve korkak olarak görülmek, sonuçta agresif olanın doğrularının onaylanması ve onun amaçlarının diğerlerine rağmen gerçekleşmesidir. Agresif iletişim tarzının kökeninde, kendini korumak adına diğerlerini bastırmak yatar.

Yine Joni Rose (2007), pasif iletişimde ise, kişi kendi adına diğerlerinin karar vermesine izin veren bir yaklaşımda olduğunu belirterek şöyle devam etmiştir. Pasif iletişimde, duygusal anlamda dürüst değildir, dolaylı ve inkarcıdır, çekingendir, kendi yolunu bulması mümkün değildir, bu olsa bile ancak şans eseridir. Pasif iletişim biçimine sahip olanlar kendilerini, kaygılı, ihmal edilmiş, çaresiz, dalavereci, kendine veya diğerlerine kızgın hissederler. Diğerlerinin kendilerini suçlu veya üstün ve sihirli hissetmelerini sağlarlar. Diğerleri pasif iletişim stiline sahip olanları, kandırılması kolay, ne istediğini bilmeyen, sebatkar olmayı beceremeyen bir kişilik olarak görürler. Pasif iletişimciler dikkate alınmaksızın diğerleri amaçlarını gerçekleştirir ve onların doğruları dikkate alınmaz. Pasif iletişimcinin inancı kendin haricinde hiç kimseyi rahatsız etmemek temelindedir.

Pasif-agresif iletişim tarzında, bu stile sahip olanlar diğerlerini, kendi yolunu seçmeleri için yönlendirirler, dürüst görünürler ancak yorumları hep kafa karıştırıcı olur, doğru olmak havasıyla dolaylıya yönelirler, Kendilerini geliştirmek isterler fakat bu konuda açık sözlü olmazlar, kazan – kaybet durumlarında olumsuz muhalif görüş yaratarak ya da olayı idare ederek kazanan taraf olurlar, istedikler olmazsa iğneleyici sözler söyler yada surat asarlar ve mağdur olurlar, karmaşıklık hissederler. Bunların kendilerini nasıl hissedecekleri belirsizdir, nedenini bilmemelerine rağmen kızgın olurlar, ve büyük olasılıkla bütün bunlardan sonra kendilerini suçlu hissederler. Diğerleri de pasif – agresif iletişim tarzına

sahip olanlar hakkında kafaları karışık, ve yılgın olurlar ve onları, ne yanda olduğu ne istediği ne beklediği belirsiz bir kişi olarak algırlar. Diğerleri, pasif – agresif iletişim tarzına sahip olanları değişken ve kendilerini korumaları gereken birileri olarak algırlar ve korkarlar, Sonuç olarak, hedef bazı karmaşalar nedeniyle göz ardı edilir ya da yok sayılır ya da agresif ve pasif iletişim stili ile aynıdır. Pasif – agresif iletişim tarzına sahip olmanın altında yatan inanç, duyulmuş yani ünlü ve saygın olmaktır. Bunu sağlamak için agresif veya pasif olmanın hangisi gerekiyorsa onu kullanmaktır (Joni Rose 2007).

Joni Rose (2007) kendine güvenen-iddialı iletişim stilinde ise kişinin, kendi kararlarını kendi verdiğini, kişilerin kendilerinin seçimlerini yaptıklarını, dürüstçe hassas ve şefkatli olduğunu belirtir. Rose göre bu kişiler, dolaylı değil doğrudur, kendine saygılı, kendini ifade eden, açık sözlü olurlar. Kazan–kaybet durumlarını kazan–kazana çevirirler. Uzlaşıcı ve pazarlıkçı olamaya gönüllüdürler. Kendinden emin, kendine saygılı, hedef odaklı, değerlidir. Sonradan başarılı olduklarını hissederler. Diğerleri değer verir ve saygı duyarlar, güvenirlere, ve iddialı ve kendine güvenen iletişim stiline sahip olanların yerlerini bilirler. Bütün bunlara göre sonuç kesindir, iddialı ve kendine güvenen iletişim stiline sahip olanlar, haklıdır doğrudur ve diğerleri saygı duyarlar. Onların sorumlulukları kendi doğrularını korumaktır. Tutumlarına muhtaç olmadıkları halde, diğerlerine saygı gösterirler.

### ***2.10.1.1. Kişisel İletişim Biçiminin Belirlenmesi***

İyi iletişim becerisi üst düzeyde kişisel farkındalık gerektirir. Kişisel iletişim biçiminin anlaşılması, diğerleri üzerinde kalıcı ve iyi izlenim bırakmak adına kişilere yardımcı olur. Ruth Sherman'a (n.d.) göre, diğerlerinin sizi nasıl algıladığının farkında olmak, onların iletişim biçimine daha kolay adapte olabilmeyi sağlar. Bu karşılaşılan her değişik kişiliğe göre sık sık değişkenlik gösterilmesi demek değildir. Tersine, sizin kişilik ve diğerleri ile etkileşiminize

uygun kesin davranışları seçmek ve vurgulamak suretiyle diğer insanları sizinle olan iletişimlerinde daha rahat ettiren bir yaklaşımdır.

İletişim biçimleri 3 ana grupta toplanmıştır. Söz konusu 3 ana iletişim biçimi agresif, pasif ve kendine güvenen-iddialı olarak tanımlanır. Bu iletişim biçimlerinin Ruth Sherman (n.d) tarafından aktarılan ve Myers-Briggs tarafından belirtilen özellikleri aşağıda yer almaktadır.

#### 2.10.1.1.1. Agresif Biçim

**İlke ve inançlar;** herkes benim gibi olmalı, asla yanlış değilim, ben doğrulara sahibim fakat sen değilsin.

**İletişim biçimi;** dar görüşlü, az dinleyen, diğer insanların bakış açılarını göremeyen, sık söz kesen, olayları tekelleştiren.

**Özellikler;** başarı hedefleri, diğerlerinin zararlarını içerir, zorba, şiddet seven, kabadayı, hor gören, küçümseyen, alaycı.

**Davranış;** diğerlerini aşağılar, hükmeder, hatalı olduğunu hiç düşünmez, kişilerin içine girer, hakkından gelir diğerlerini ezer, ukalaca tutumdadır, minnettarlık göstermez.

**Sözel olmayan özellikler;** noktalamak, parmak sallamak, kaş çatmak, gözlerini kısarak tehlikeli ve ciddi bakmak, ateş püsküren gözlerle bakmak, gözünü dikmek, sert duruş, kritik kaba seslenme tonu, hızlı ve kesik konuşma,

**Sözel özellikler;** yapmalısın ..... , nedenini sorma, sadece yap, kötü sözler

**Anlaşmazlık ve problem çözme;** tartışmaları mutlaka kazanmak, tehdit etme, saldırma, kazan kaybet durumundan tartışmalar

**Hisler;** kızgınlık, düşmanlık, hüsrana, hoşgörüsüz

**Etkiler;** ters saldırıları kışkırtır, diğerlerinden yabancılaştır, hastalıklı olarak tanımlanabilir, diğerlerini denetleme adına zaman ve enerji harcarlar, insan ilişkilerine çok para ödeme, direnci teşvik etme, sabote etme, meydan okuma, öç alma, anlaşma şekillendirme, yalancı, ört bas eden, küskünlüğe zorlama.



#### 2.10.1.1.2. Pasif Biçim

**İlke ve inançlar;** doğru hislerini ifade etme, dalga yapma, ayrı fikirde olma, diğerleri benden daha doğru.

**İletişim biçimi;** dolaylı, hep hemfikir, çekingen, tereddütlü, diğerlerine güvenen ancak kendine güvenmeyen, kendi istek ve duygularını açıklamayan, başkalarının kendi yerine karar vermesine izin veren, isteklerini elde etmeyen.

**Özellikler;** özür dileyen, savunan, sıkılgan.

**Davranışlar;** çok iç çeker, çatışmadan kaçınan ve tartışan her iki tarafa haklısındır, adaletsiz davranışlarda sessiz kalır, gerekirse de izin ister, faaliyet geliştirmek yerine şikayet eder, bırak ötekiler karar versin durumundadır, planlarını uygulamada zorluk çeker, kendini çeker.

**Sözel olmayan özellikler;** huzursuzlanır, sıkça kafa sallar, yüzde animasyon yoktur, fikir birliklerinde gülümser ve kafa sallar, hüznü gözler, kendini bırakmış duruş, düşük ses, uysal, telaşlı olduğunda hızlı, şüphe anında yavaş ve çekingen.

**Sözel özellikler;** sen yapmalısın, sen benden daha tecrübelisin, ben yapamam, bu büyük olasılıkla yanlış ancak ....., deneyeceğim ....., monoton ve düşük enerji.

**Anlaşmazlık ve problem çözme;** sakınır, yok sayar, terk eder, erteler, geri çekilir, asık suratlı ve sessiz, içten ters gelse de dıştan kabul eder, kaygı uyandığında çatışmaları bertaraf etmek için enerji harcar, tavsiye ve denetim almak adına çok zaman harcar, çok sık kabul eder.

**Hisler;** güçsüzlük, iyi bir işten sonra niye takdir alamadığını merak eder, diğerlerinin eksiklerini göremez.

**Etkiler;** kendini bırakır, bağımlı ilişkiler kurar, nerede duracağını bilemez, yavaş yavaş itibarını kaybeder, diğerlerinin nedenlerini yükseltir, popüler değildir.

#### 2.10.1.1.3. Kendine Güvenen- İddialı Biçim

**İlke ve inançlar;** kendi ve diğerlerinin inançları değerlidir, kendine güvenen ve iddialı olmanın her zaman kazanmak olmadığını bilir, fakat durumu olabildiğince efektif ele alan, ben doğrudum fakat diğerleri de öyle diyebilen.

**İletişim biçimi;** etkin ve aktif dinleyici, sınır ve beklentileri belirler, gözlemleri belirler tasnif ve yargı yoktur, hissettikleri ve istekleri hakkında kendini doğrudan ve dürüstçe ifade eder, diğerlerinin duygularını kontrol eder.

**Özellikler;** eleştirel ve yargılayıcı değildir, davranışları sınıflamak yerine gözler, kendine ve diğerlerine güvenir, kendinden emindir, kendini bilir, açık esnek ve beceriklidir, espri anlayışlı ve şakacıdır, kararlı ve belirleyicidir, başlatıcı ve geleceği etkileyicidir.

**Davranışlar;** seçeneklerden çalışır, ne gerektiğini bilir ve ona göre planlama yapar, faaliyet odaklıdır, sıkı ve katıdır, beklentilerinde gerçekçidir, adaletlidir, tutarlıdır, diğerlerinin doğrularını inkar etmeden isteklerini elde etmek adına uygun faaliyetler yapar.

**Sözel olmayan özellikler;** açık, doğal jestler, dikkatli, nazik, ilgili yüz ifadesi, doğrudan göz teması, kendinden emin ve rahat duruş, uygun ses tonu, anlamlı, farklı hızlarda konuşma.

**Sözel özellikler;** benim seçimim ....., seçeneklerim ....., alternatiflerimiz .... .

**Anlaşmazlık ve problem çözme;** müzakere, pazarlık, bir şeyi elde etmek için başka şeyden vazgeçme, riske atma, uzlaşma, problemle yüzleşebilme, negatif düşüncelere izin vermeme.

**Hisler;** coşku ve şevk, refah, rahat, mutlu, ahenkli.

**Etkiler;** kişisel saygınlığını ve kendine güvenini artırır, diğerlerinin saygınlığını artırır, diğerleri nerede duracaklarını bilirler.

Sherman'a göre, kişiler yukarıdaki faktörleri göz önüne alıp kendilerini değerlendirerek iletişim biçimlerini keşfedebilirler. Kendine güvenen ve iddialı biçim olmak için çaba sarf etmek gerektiği açıktır. Unutulmamalıdır ki çok az kişi bunlardan birine veya bir başka biçime sahiptir. Gerçekte aşağıdaki durumlarda, karar çabuk alınacaksa, acil durumlarda, haklı olduğunuzu bildiğiniz ve bunun gerçekleştirilmesinin çok önemli olduğu durumlarda, verim arttırmak ya da eğitimde kullanmak için yönlendirilmiş rekabet oluşturmak amacıyla yaratıcılığı teşvik etmek amacıyla agresif biçim temeldir. Pasiflik için de kritik durumlar söz konusudur. Konu küçük ve önemsizse, problem kendinden daha önemli çatışmalara neden olacaksa, duygular yükselmiş ve bu soğuk kanlılığın

sağlanması ve perspektife geri dönüş için ara vermeyi gerektiriyorsa, pratik amaçlar için diğerlerinin (resmi kurumlar vb.) durumlarının değiştirilmesi imkansız olduğunda pasiflik tercih edilebilir. İletişim biçimlerinizi belirleme faaliyetlerine devam etmek ve zaman içinde bu konuda ince ayarlar yapmak, iş yaşamı ve yaşamınızda daha başarılı olma şansınızı artırır.

## **2.11. İletişimci Biçimleri**

İletişimci biçimleri Norton tarafından kavramsallaştırılmıştır. Böylece literatürde anlaşılan, yorumlanan, süzülen, ya da anlaşılan sözel ve sözsüz etkileşim yolları ortaya konmuştur. Norton, konuşma, dil bilim ve yazım biçimleri üzerine yazılan bilimsel yazılardan etkilenmiştir. Belki de Norton, Bateson'un 1972 de ki çalışması ve insan davranışının etkileşimsel görüntüsü üzerinde çalışan bilimciler ve terapistlerden etkilenmiştir. Norton iletişim biçimini birbirine bağlı iki perspektiften oluşan karmaşık bir konsept olarak görmüştür. Norton'a göre, öncelikle iletişim stili, içeriği şekillendiren bir fonksiyon olarak görülür. "İletişim yolu alınan mesajın etkilenenler tarafından nasıl algılandığı konusunda bilgi sağlar. Stil mesajları, içeriğin nasıl işlendiği konusunda işaretlerdir. Stil, renk, ton, ritim, birinin iletişiminin farklı imzasıdır. İletişim stilinin ikinci anlamı, sürekli giriş ya da bütünü okumayı sürdürmenin bir fonksiyonu olarak görülür (Nussbaum – 2008)".

### **2.11.1. İletişim ve İletişimci Biçimleri Konusundaki Araştırmalar**

Reisbeck (1983), öğretmen etkinliği / iletişimci biçimi isimli makalesinde, iletişim ve iletişimci biçimleri öğretim verimliliği üzerine yapılan ve aşağıda değinilecek araştırmalarda ele alınmıştır. Öğretmenlerin etkinliği iletişimci biçimlerinin bir fonksiyonudur. Norton, iletişim çerçevesi ya da referans üzerinde çalışmak yoluyla, öğretmen verimliliği ile en çok ilintili olan davranışların belirlenmesi problemini ele almıştır. Norton iletişim olgusunun iki bileşeni olduğunu belirtmiştir. Bunlar, neyin söylendiği ve nasıl söylendiğidir. Yani, ne söylendi ve nasıl söyledi sorularının yanıtlarıdır.

Reisbeck (1983) aynı makalede Norton'dan alıntılar yaparak açıklamalarına aşığıda belirtildiğı gibi devam etmiştir. Öncelikle, 12 değışkenden oluşan iletişimci biçimleri tanımlanmıştır. Değışkenler, kesin, tartışmacı, rahat, izlenim bırakan, ifade eden, baskın, dramatik, açık, canlı, arkadaş canlısı, ilgili/dikkatli ve iletişimci imajıdır.

Aynı makalede Reisbeck'a göre, öğretmen verimliliğı konusunda iletişimci biçimlerinden 6 adedi daha ilgili bulunmuştur. Bunlar, iyi iletişimci imajı, ilgili/dikkatli, izlenim bırakan, rahat ve çekiniktir. Etkin öğretim ile ilgili olarak tanımlanan iletişimci biçimi değışkenleri şunlardır. İyi iletişimci imajı, kişinin hemen her durumda iyi iletişimci ve bire bir iletişimi kolayca gerçekleştirmesidir. İlgili / dikkatli iletişim değışkenine sahip kişi, empati kuran, toleranslı, umursar ve şefkatli ve diğeri odaklı özelliklere sahiptir. İzlenim bırakan, olabilmek adına öğretmenler, öğrencileri etkilemek ya da içeriğı hatırlatmak için seçtikleri sunuları gerçekleştirirler. Rahat, can sıkıcı ve sinirli kişisel özellikleri olmaksızın rahat ve huzurlu kişi olarak algılanır. Baskın olmayan iletişimci özellik, çekinik ve çok dayanıklı olmayan şekilde karakterize edilmiştir. Kesin iletişimci ise konudaki belirsizliğı ve beklenen iş konusundaki karmaşayı kaldıran olarak tanımlanmaktadır.

Bu konudaki araştırma, yukarıdaki 6 iletişim davranış değışkeni ile öğretim etkinliğı arasında ilişki olduğunun güçlü kanıtıdır. Üstelik, öğretim etkinliğı bu iletişimci biçimi değışkenleri ile ilgili davranışlarının iyileştirilmesiyle iyileştirilebilmektedir. Bu araştırma üniversite öğrenci ve öğretim kadrosuyla gerçekleştirilmesine rağmen, iletişimci biçimleri ve bunların öğretim kalitesiyle ilişkisi yetişkin eğitimi ve informal iletişimin diğeri alanları için de önemlidir.

Snavely ve Mc Neill tarafından 2008 yılında, iletişimci biçimi ve sosyal biçim arasındaki teorik ara yüz (ara bağ) konusunda bir araştırma yapılmıştır. Bu ampirik çalışmanın amacı, iletişim stiline ait 2 anahtar modeli olan sosyal stil ve iletişimci stili arasındaki ara yüzün incelenmesidir. Sosyal stil, davranışların gözlenebilir yapısının 2 boyutu olan iddialılık ve kendine güvenlilik ile

duygusallık parametrelerine dayanır. İletişimci biçimi iletişim disiplini içinde yapılandırılmış ve 9 faktör ile global değerlendirme faktöründen oluşur. Araştırmanın sonuç bileşenleri, işlemsel stilin 4 bileşenin sonuçlarına göre dikkate alınmıştır. Bu bileşenler, duygusal, iddialı ve kendine güvenen, rahat ve doğrudur.

(Snaveley ve Mc Neill, 2008)'e göre, etkin iletişimin etkin yönetim ve liderlik kavramlarının temel bileşeni olduğu kabul edilmektedir. Bu araştırma, karmaşık iletişim davranışlarının anlaşılması için bir yoldur, bununla beraber bu evrimleşen bir süreçtir. Stilin bir miktarı, değişken disiplinler içinde önerilir. Bunlar, liderlik stili, ilişkisel stil, sosyal stil ve iletişimci stildir. Her bir model ayrı özelliklere sahip olsa da, hepsinin ortak kavramları vardır. İnsan davranışlarının bazı yapıları diğerleriyle birlikte gözlenebilir ve bireysel başarı, dışa dönük iletişim, organizasyonel liderlik, yönetim ya da diğer dışa dönük çabalar üzerinde etkisi oluşur. Bu modellerden sadece ikisi, sosyal ve iletişimci stilleri iletişim davranışlarının genel yapıları ile özellikle ilgilendirilirler. Bu iki stil bu araştırmanın odaklarıdır. Her model bağımsız test edilse de nadiren birlikte de incelenmişlerdir. İletişim davranışlarının boyutları, bütün, birleştirilmiş bir iletişim davranışı modeli oluşturmak ümidiyle incelenerek, her bir modelin içeriğinin belirlenmesine ve aralarındaki teorik ara yüzün test edilmesine çalışılmıştır.

#### ***2.11.1.1. Sosyal Biçim Modeli***

Sosyal biçim, yöneticilerin ve satış personelinin davranışsal becerikliliklerini arttırmak için yaygın olarak kullanılmıştır. Prince 1986 da hem formal ve informal değerlendirmeler, daha verimli ve tatmin edici iş ilişkilerinin sosyal biçim eğitimin bir sonucu olduğunu ortaya çıkardığını göstermiştir. “Sosyal biçim modeli insanların interaktif davranışlarını tanımlayıcı iki boyutlu matris olarak geliştirilmiştir. (Buchholz ve diğerleri, 1976'dan aktaran Snaveley ve Mc Neill 2008)”. (V. J. Lashbrook ve W. B. Lashbrook, 1980 ile Snaveley ve Waiters, 1983) “Sosyal biçimi çerçeveleyen insan davranışları hakkındaki 4 temel varsayımı aşağıdaki şekilde raporlarında belirtmişlerdir. İnsanlar, göreceli kararlı

davranış yapıları geliştirirler. Diğerleri hakkındaki ilk izlenim sözel ve sözel olmayan davranışlara dayanır”. “Bireylerin arasındaki davranışlar, genellikle birbirlerini algılamalarının sonuçlarına göre şekil alır. En yaygın ve muhtemelen en önemli algı boyutları kendine güvenen/iddialı ve heveslilik/hızlı çözüm oluşturmadır (Snaveley & Walters, 1983’den aktaran Snaveley ve Mc Neill 2008).”

“Kendine güvenen/iddialı kavramı, bireyin, diğerlerinin düşünce ve davranışlarını etkilemek için girişimde bulunan kişi olarak algılanma derecesi şeklinde tanımlanır (Wenschlag, 1987’den aktaran Snaveley ve Mc Neill 2008)” Snaveley tarafından 1981 de kendine güvenen / iddialı kişi, güvence, güven yada kuvvet ile fikir ve inançlarını belirtme eğilimi gösterir. Kendine güvenen ve iddialı yapı, bir göreve yöneltme ile ilgili aksiyon boyutudur. Kendine güvenen ve iddialı yapıyı yüksek anlamda üzerinde taşıyan kişi diğerleri tarafından güvenilir, aktif, hırslı, dik başlı, risk alan, tempolu, yönlendirici ve rekabetçi olarak algılanır. “Kendine güvenen ve iddialı yapıyı daha düşük anlamda üzerinde taşıyan kişi diğerleri tarafından, şahsi, sessiz, uyumlu, itaatkar, risk almayı sevmeyen, destekleyici ve çekingen olarak algılanırlar (W. B. Lashbrook & V. J. Lashbrook, 1979’dan aktaran Snaveley ve Mc Neill 2008).”

Kendine güvenen ve iddialı yapıya sahip yöneticiler, bu özelliğe az taşıyan meslektaşlarına göre daha güçlü ve beceriklidirler (Sullivan,1997)”. Snaveley ve Walters (1983) kendine güvenen ve iddialı yapının, yönlendiricilik ve kararlılık bağlamında yöneticilik ile ilişkilendirilebilirliği sonucuna varmıştır. Bacon ve Severson (1986) kendine güvenen ve iddialı yapının, küçük gruplarda liderlik özelliğinin ortaya çıkmasının kuvvetli ön görü yaratıcısı olduğunu bulmuşlardır. (Snaveley ve Mc Neill 2008)

Snaveley ve Mc Neill’e göre heyecan uyandıran sosyal biçimin ikinci boyutudur. Sosyal biçimin ikinci boyutu orjinalinde heveslilik/hızlı çözüm oluşturma olarak adlandırılmıştır. Fakat bu terim ikinci boyutu tam olarak tanımlayamamıştır. Tüm araştırmacılar ve yazarlar bu boyutu, heyecanlandırıcı davranışlar olarak

açıklamışlardır. Bununla beraber insanlar karşılarındakilere heyecanlandırıcı olmayan yolda tepkiler verebilirler. Gerçekte boyut, tepkinin derecesinden çok tipini içermektedir. Sonuç olarak bu boyut için, heyecanlandırıcı (heyecan uyandıran) terimi kullanılmaktadır.

“Heyecan uyandıran bileşenin derecesi, kişilerin, diğerleriyle ilişkiye geçtiğinde duygularını ifade eden kişi olarak algılanmasıdır (Wenschlag, 1987’den aktaran Snavelly ve Mc Neill,2008)”. Snavelly (1981) heyecan uyandıran kişiyi, duygusal durumunu sözel ve sözel olmayan davranışlarla ifade ettiği görülen kişi olarak tanımlamıştır. Heyecan uyandıran yapı, kişinin tecrübeleri olan duygu miktarını göstermesinden ziyade diğerleriyle etkileşim sırasındaki duygu miktarını gösterir. Heyecan uyandıran yapıya sahip kişiler, duygusal, insan odaklı, dramatik, etkileyici, cana yakın, yaklaşılabılır, hoş görülü, şahsi, uyumlu, açık, eğlenceli ve sosyal özelliklere sahip olurlar. Heyecan uyandırıcı özelliği az olan kişiler, bağımsız, soğuk, mantıklı, nesnel, tedbirli, kişisel olmayan, sistemli özelliklere sahiptirler. “Sosyal biçim, kendine güvenen / iddialı ve heyecan uyandırıcı boyutlarını birbirinden bağımsız olarak varsayar. Heyecan uyandıran yapıya sahip kişiler, motive olmayan kişilere göre iletişim becerisi daha yüksek olarak tanımlanmaktadır (Snavelly ve Mc Neill, 2008)”.

Kendine güvenen / iddialı ve heyecan uyandırıcı yapıların iletişim davranış boyutları 2x2 matris ile açıklanabilmektedir. Buna göre, her ikisi de düşük ise analitik (çözümleyici), kendine güvenen iddialı düşük, heyecan uyandırıcı yüksek ise cana yakın - yumuşak başlı, kendine güvenen iddialı yüksek, heyecan uyandırıcı düşük ise sürücü, her ikisi de yüksek ise etkileyici olarak tanımlanır. İlginç bir durum, kişiler kendilerini diğerlerinin onları algıladığı gibi algılamazlar. Endüstriyel bulgulara göre yöneticiler, diğerlerinin kendileri hakkındaki algılamaları ile karşılaştırıldığında kendi stillerini sadece % 30 doğrulukla tahmin etmektedirler. Kişiler kendi düşüncelerini, hislerini ve niyetlerini bilebilirler. Fakat, diğer gözünde kabullenilen davranışlarını gözleyebilirler (Snavelly ve Mc Neill, 2008).

### **2.11.1.2. İletişimci Biçimi Modeli**

Snavely ve Mc Neill'in 2008 tarihli makalelerinde aktardıkları gibi, Norton 1983 de bazı araştırmaların sonuçlarına göre iletişimci biçimi boyutlarının birkaç ilgili boyutu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunlar, baskın, dramatik, tartışmacı, canlı, izlenim bırakan, rahat, ilgili dikkatli, açık, kesin, arkadaş canlısı ve iletişimci imajıdır. İletişimci imajı, kişinin iletişimci olarak etkinliği konusunda kendini algılamasıdır. Norton, iletişimci stillerinin birbirleriyle ilişkili olabileceğini, kişinin iletişimci biçimlerine karşı karakteristik yapılar sergileyebilen çok yüzlü yaklaşımda olabileceklerini ve bazı boyutların diğerlerine göre iletişimci imajıyla ilgili daha iyi öngörü verebileceğini belirtmiştir.

“Baskın iletişimci biçimi sosyal biçim bileşenlerinden kendine güvenen / iddialı ile benzerdir (Norton, 1983'den aktaran Snavely ve Mc Neill, 2008)”. “Baskın biçimde iletişim yapanlar daha güvenli, şevkli, ikna edici, etkileyici, rekabetçi, özgüvenli, kendinden emin, kibirli, kendini beğenmiş, sistemli, sağduyulu özelliklere sahiptir (Schereer, London, & Wolf, 1973'den aktaran Snavely ve Mc Neill, 2008)”.

“Dramatik biçim abartmalar, fanteziler, hikayeler, mecazlar ve mesajın içeriğini daha görülebilir hale getiren ve altını çizen diğer araçları içerir. Öğretim kavramı çerçevesinde dramatik biçim diğer biçimlerden daha eğlenceli olarak tarif edilir. Dramatik iletişimci mesaja dikkat çekerler. Norton dramatik iletişimcilerin sıkça doğru duyguları açığa vurduklarını belirterek heyecan uyandırıcı ile bağlantı kurmuştur (Norton, 1983'den aktaran Snavely ve Mc Neill, 2008).” “Dramatik biçim öğrenciler arasındaki iletişim doyumuyla ilişkili bulunmuştur (Andersen, Norton & Nussbaum, 1981; Norton & Nussbaum, 1980; Prisbell, 1994; Sallinen-Kuparinen, 1992; Sallinen-Kuparinen ve diğerleri, 1987).

“Tartışmacı biçim, mücadeleci ve tartışmacıdır. Dominant biçim ile ilişkilidir (Norton, 1983'den aktaran Snavely ve Mc Neill, 2008)”. “Kesin iletişimci biçimi, kavramları tartışmasız bir şekilde açıklayabilen bir yapıda olmalıdır. Bu kişiler,



içeriğin kontrolünde bulunan kişi olarak tanımlanır (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008)".

"Canlı biçim, duyguları iletmek için, göz teması, yüz ifadeleri ve jestler gibi sözel olmayan ipuçlarını kullanır. Canlı iletişim biçimi ve heyecan uyandırıcı sosyal biçim birbirleriyle yakından ilgilidir. Canlı biçim, edebi anlamı noktalar, ruh hallerini işaret eder, teatral vurguları gösterir, şiddeti artırır ya da azaltır ve kalitatif içerikleri süzer (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008)".

"İzlenim bırakan biçim, bu biçim sergilendiğinde, açık yürekli davranışları nedeniyle sonuçlar bireysel hatırlanır. Bu biçimin içeriğinde hangi davranışların olduğu tam açık değildir (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008)". Duran ve Zakahi (1987), izlenim bırakan biçimin, kişiler arası etkileşim bağlamındaki iletişim doyumuyla çok ilgili olduğunu bulmuşlardır.

"Rahat biçim, sosyal endişe kavramıyla ilgilidir. Bu biçime sahip olanlar iletişim yapılarında endişeli işareti göstermezler. Serin kanlı, sakin, güvenli, rahatlık içeren tavırlar sergilerler (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008)."

"İlgili-dikkatli biçim empati ve dinleme becerisi içerir. Ayrıca, baskın ve dramatik biçimle olumlu korelasyon içinde olmamalıdır. Bu stil iletişim doyumuyla ilişkilidir (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008)".

"Açık biçim, canlı, dışadönük, açık sözlü, gizlilik içermeyen, kendini açan davranışları içerir. Bu özelliğe sahip kişiler hislerini ve duygularını diğer biçimlere oranla daha fazla gösterirler (Norton, 1983'den aktaran Snavelly ve Mc Neill, 2008). Giffin (1967), "Aslında mantıksal olarak heyecan uyandırıcı yapı ile ilgilidir. Bu biçime sahip olanlar sosyal çekiciliğe haiz ve güvenli olarak algılanırlar." demiştir.

"Arkadaş canlısı biçim, düşmanlı duygusundan yoksun ila içten ve yakın arkadaşlık kavramının en ileri düzeyi aralığında yer alır. Bu özelliğe sahip birey,

diğerlerini onaylar ve birlikte etkileyicileri olumlu anlamda fark eder. Bu biçim duygusallık ve sosyalliği içerir (Norton, 1983'den aktaran Snaveley ve Mc Neill, 2008)".

### **2.11.1.3. İletişimci Biçimi Araştırmaları**

Norton 1983 yılında iletişimci biçimlerinin diğer iletişim davranışlarını şekillendiren biçimde kümelenebilir şeklinde görüşünü açıklamıştır. Çok dikkatli, arkadaş canlısı ve rahat biçimlerin birleşmesi, onaylama biçimi için çalışılan böyle bir kümedir. "Onaylama biçime sahip amirleri olan çalışanların tatmini yüksek bulunmuştur (Infante ve diğerleri, 1993'den aktaran aktaran Snaveley ve Mc Neill, 2008)". Bednar (1982'den aktaran Snaveley ve Mc Neill, 2008) yönetim performansının objektif ölçümlerinin, iletişimci biçimi ile ilişkilendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. "Çalışan tatmini, liderlerin, açık, arkadaş canlısı, soğukkanlı, rahat ve dikkatli iletişimci biçimleri ile ilişkilendirilmiştir (Baker ve Ganster, 1985'dan aktaran Snaveley ve Mc Neill 2008)". "Diğer bir çalışmada ise liderlerin, izlenim bırakan, açık, arkadaş canlısı ve esnek iletişim biçimleri ile çalışan tatmini ilişkilendirilmiştir (Honeycutt & Worobey, 1986'dan, aktaran Snaveley ve Mc Neill, 2008)".

İletişimci Biçimi Ölçümleri: İletişimci biçimi ölçümü Likert tipi ölçüm ile Norton tarafından 1978 yılında raporlanmıştır. Bu kavram konusunda yapılan araştırmaların pek çoğu bu ölçümü kullanmıştır. Bu ölçek 51 maddeyi içermekte ve bunların 45 i hesaba katılmıştır. Yok sayılmasına niyet edilen 6 madde boşluk doldurmalı olarak yer almıştır. Norton da dramatik, açık ve ilgili-dikkatli biçimleri tam olarak keşfedebilmek adına ölçümleri geliştirmiştir. Norton, iletişimci biçimi ölçümlerini yöntemi yapısı ve içeriğin geçerlilik ve güvenilirliğini ispat etmiştir (Snaveley ve Mc Neill, 2008).

Snaveley ve Mc Neill (2008), tarafından da aktarıldığı gibi, sosyal biçim ve iletişimci biçimi modellerini karşılaştırması yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Sosyal biçim, Norton'un iletişimci biçimi yapısından birkaç yönle farklıdır. İkisi de iletişim davranışına konsantre olmasına rağmen, sosyal biçim araştırmaları, iletişim davranış boyutları ya da biçimleri ve biçimlerin korelasyonundan ziyade davranış yapılarını vurgular. "İletişimci biçimi araştırmaları ise öncelikle iletişim davranış boyutlarına ve aralarındaki korelasyona odaklanırlar. Bu bağımsız değişkenler yani boyutlar, hemen hemen her bir sosyal biçim boyutlarına sahip olarak görülebilirler (Sbavley and Waiters, 1983)". Örneğin baskın ve canlı iletişimci biçimleri daha çok kendine güvenen-iddialı, açık ve arkadaş canlısı biçimleri daha çok, heyecan uyandıran kapsamındadır. Sonuç olarak, sosyal biçim ve iletişimci biçimleri, aralarında rekabet olmasından ziyade tamamlayıcı bir şekilde kavramsallaştırılmış biçim sistemleridir. Sosyal biçim modeli makro biçim modeli olarak değerlendirilebilir. İletişimci biçimleri ise mikro davranış stratejilerini ya da çeşitli sosyal biçimleri uygulamak için kullanılan alışkanlıklardır. Örneğin duygusallık genel bir yapıdır, ancak duygusal olmak konusunda, aralarında dramatik, açık ve arkadaş canlısı gibi biçimlerin de bulunduğu çeşitli yollar vardır. Sorenson ve Savage 1989 da iletişimci biçimi ve ilişkisel biçim arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bunların iletişimci biçimi ölçümü faktör analizleri, hakimiyet ve destekleyicilik olmak üzere 2 ana faktörü ortaya çıkarmıştır. Bu faktörler, sosyal biçim boyutları kendine güvenen-iddialı ve heyecan uyandıran ile benzer kavramlardır. Hakimiyet faktörü tartışmacı, kesin ve askın iletişimci biçimleri içerir. Destekleyicilik faktörü ise açık, dramatik, arkadaş canlısı, ilgili-dikkatli ve canlı iletişimci biçimlerini içermektedir.

#### ***2.11.1.4. Kişilik ve İletişimci Biçimleri***

"İletişimci biçimleri, geniş olarak, alınması, yorumlanması, süzülmesi ve anlaşılması gereken edebi anlamın nasıl olduğunu işaret eden sözlü ya da sözsüz etkileşimler olarak tanımlanmaktadır (Norton, 1978)".

Norton'un iletişimci stillerinin kavramsallaştırılması (bireylerin kendilerini diğerleriyle iletişim ve etkileşim halinde algılamalarının yöntemi) araştırması dikkate değer bir araştırmadır.

Norton iletişimci stillerini, günlük etkileşimleri biçimlendiren ve kişinin kim olduğunu ve kim olduğunu düşündüğünü belirleyen, bilgileri içeren bir kişilik yansıtıcısı olarak tartışmıştır.

İletişimci kategorizasyonu, hiyerarşik bir yapı modeli üzerine inşa edilmiştir. En alt seviyede, günlük etkileşimlerimize katkısı olan mikro stiller, örneğin renk, ton, ritim vb. özgün özelliklerimiz vardır. Bir sonraki düzeyde ele alınan ve güçlü bir yapı olarak ortaya çıkan iletişimci özellikleri, mikro stillerin toplanması olarak görülür. En üst seviyede dikkate alınan iletişimci özellikleri ise bireyin baskın iletişimci özelliğini oluşturmak üzere grup oluştururlar. (Norton, 1978)

Bu çerçevede, iletişimci sınıfları, etkileşimde direktif olmayandan direktif olana uzanan aralıksız bir bütün olarak görülmektedir. Direktif olmayan iletişimci sınıfı, diğerlerini cesaretlendiren, yardımcı olan ve bilgilendiren ilgili / dikkatli iletişimciyi kapsamaktadır. Direktif olan sınıf ise sosyal durumlarda sürekli konuşan, güçlü olan ve kontrolü elinde bulunduran baskın iletişimciyi kapsamaktadır. Yapılan araştırmaların sonuçları, iletişimci sınıflarının, cinsiyetler arasında oldukça tutarlı olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca iletişimci stili, sözel olmayan canlı davranışlarla çok sıkı bağlıdır (Norton, 1978).

Norton'un iletişimci kategorilerini 10 sınıf üzerine kurulmuştur. Bunlar, arkadaş canlısı, izlenim bırakan, rahat, ilgili/dikkatli, canlı, dramatik, açık, baskın, tartışmacı ve iletişimci imajı olarak isimlendirilir. Norton aynı zamanda içerik, durum ve zaman parametrelerinin iletişimci stillerini etkilediğini belirtmektedir.

Bu yapılar duruma göre değişebilmektedir. Bir birey, iletişimci tarzı olarak, iletişim kategorilerinin pek çoğunu, değişik zamanlarda, değişik derecelerde sergileyecektir. Örneğin yüz yüze iletişimde çok arkadaş canlısı bir iletişim stili gösteren bir birey, metin esaslı incelenmede daha az arkadaşça bir stil

sergileyebilmektedir. Çünkü yazılı iletişimde sözel olmayan ipuçları azalmıştır. Yüz ifadeleri ve ses tonlamaları yoktur. Ayrıca, zaman yönetimi açısından kısa ve özlü olma baskısı da bu sonuca etki eder.

Norton'a göre arkadaş canlısı olma düşmanca olmama durumundan derin samimiyete kadar bir yelpazeye yayılmıştır. Johnson ve Evans bu stili insanlara cesaret verme, katkılarını tanıma ve incelikli olma olarak tanımlamışlardır. İzlenim bırakma, görülebilir ve akılda kalıcı bir iletişim tarzını sergileyen bireylerin kategorisidir. Johnson ve Evans izlenim bırakan iletişimcinin kolayca hatırlanacağını ileri sürerler. Rahatlık iletişim sırasında endişe olmayan durumları tasvir eder. Tartışmacı, tartışmacı veya agresif bir şekilde iletişimi betimler. İlgili / dikkatli, dinlenildiğinden emin olma durumuyla ilgilidir. Bu tür iletişimciler, diğerlerini dinlemeyi ve anlattıklarına ilgi göstermeyi severler. Johnson ve Evans dramatik iletişimcilerin ritim, ses tonlamaları ve diğer stilistik araçları birleştirdiklerini ve iletişim sırasında kullandıklarını belirtmektedirler. Açık, açık yürekli, içten, muhabbetli, sokulgan, sosyal, yaklaşılabilir özelliklere sahiptir. Dominant iletişimci stiline sahip olanlar ise, görev alma ve sosyal durumlarda liderlik etmeye eğilimlidir.

#### *2.11.1.4.1. İletişimci Kategorileri*

Yukarıda da söz edildiği gibi, Norton tarafından iletişimci biçimleri 10 değişken ile kategorize edilebilmekte ve aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır. Değişkenler, baskın, dramatik, tartışmacı, canlı, izlenim bırakan, rahat, ilgili/dikkatli, açık ve arkadaş canlısı ve iletişimci imajıdır.

- **Baskın:** "Baskın iletişimci sosyal etkileşim ile ilgilenir. Geniş bir şekilde semantik ve operasyonel anlamlara sahiptir. Literatürde baskınlık, sözel olmayan ve psikolojik etkileşim ayrıca davranışların, tutumların ve algıların tahmincisi bir özellik olarak tanımlanır. Toplum içinde genellikle çok konuşurlar, toplum içinde güçlü görünme eğilimindedir, sohbet ortamlarında baskın olma

eğilimindedirler, insanlarla birlikte yapılan işlerde sorumlulukları ben üstlenmeye çalışır, toplum içinde baskınlardır (Norton, 1978)”.

- **Dramatik:** “Dramatik iletişimci, abartı, fantezi, öykü, metafor, ritim, ses ve diğer stilistik araçları içeriği yükseltmek veya düşürmek için kullanır. En çok görünen stil araçlarından olan dramatize etme, derin, karmaşık, çoğu zaman bilinçsiz ve kasti, etkileşimli iletişimci bir fonksiyondur. Bir stil değişkeni olarak, dramatize etme önemli bir iletişimsel olaydır. Endişe, pozitif kişisel imaj, statü, popülarite, tolerans, eleştirel grup fonksiyonları ile ilgilendirilir. Tasvir edici konuşma tarzları olup, bir noktayı vurgulamak için abartılı ifadeler kullanırlar. İletmek istediklerini genelde beden ve ses tonunu kullanarak ifade ederler, iletişimlerinde sürekli fıkralar, anekdotlar ve hikayelere yer verirler, sıklıkla canlandırma ile anlatım yolunu tercih ederler (Norton, 1978)”.

- **Tartışmacı:** “Tartışmacı iletişimci münakaşacıdır. Hiçbir psikolojik literatür, spesifik olarak bu değişkeni araştırma alanı kapsamına almaz. Bu değişken yazar tarafından yapılan daha önceki pilot çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Negatif parçaları zorunlu kılar. Bu çalışmada bağımlı bir değişken olarak dahil edilmiştir. Çünkü, baskın stil değişkenini anlamayı sağlar. Ateşli bir tartışmaya girdiklerinde kendilerini durdurmakta zorlanırlar, karşı taraftan kanıt isterler, tartışmalarda tam ve kesin tanımlar verilmesini isterler, fikir ayrılığı yaşadıklarında vakit kaybetmeden üzerine giderler ve tartışmayı çok severler (Norton, 1978)”.

- **Canlı:** “Fiziksel sözel olmayan ipuçları canlılığın alanını tanımlar. Literatür bu konudaki araştırmalarla doludur. Canlı bir iletişimci, sürekli göz temasında bulunur jest ve mimikler kullanır. Son literatürden genelleme yapacak olursak, göz teması, güçlü, çekici ve doğru söyleyen bir kişiliği karakterize eder. İsteksiz olarak yapılan bazı yüz ifadeleri, sinir sistemine bağlıdır. Sonuç olarak canlı iletişimci, jest, duruş ve vücut hareketlerini içeriği abartmak veya küçümsemek için aktif olarak kullanır. İletişim kurarken yüz ifadelerini etkin kullanırlar, toplum içinde sözsüz olarak da kendilerini iyi ifade edebilirler, iletişim sırasında el kol

hareketlerini çok kullanırlar. Bu gruptaki kişiler iletişim kurarken gözleri tam olarak ne hissettiğini büyük ölçüde yansıtır ve hiçbir şey söylemeseler de insanlar ruh hallerini anlayabilirler (Norton, 1978)”.

- **İzlenim Bırakan:** “İzlenim bırakan bir stil değişkeni olarak diğerlerine kıyasla daha az araştırılmıştır. Kavram, kişinin iletişim dürtüsü nedeniyle hatırlanıp hatırlanmamasını konu alır. İzlenim bırakan, yargılarla, algılarla ve düşünce prosesleriyle, ilk karşılaşandır. Toplam etkileşimlerle ilgilidir. İzlenim bırakan bir kişi, görülebilir ve hatırlanabilir bir iletişim stili göstermelidir. Söyledikleri genellikle insanlar üzerinde etki bırakır, iletişim kurduğu insanlar üzerinde kendilerini hatırlatacak bir izlenim bırakırlar, bu ifade tarzlarından kaynaklanabilir ve bıraktıkları ilk izlenim tepki almalarına neden olur (Norton, 1978)”.

- **Rahat:** “Bir değişken stili olarak rahat, zengin ve karmaşık analizlere bir kapı açar. Psikiyatriyi kişiler arası ilişkiler olarak tanımlayan Sullivan 1953, endişeli ve endişeli olmayan, rahat, rahat olmayan, gergin, gergin olmayan boyutları kişiliğin bir anahtarı olarak görmüştür. Endişeyi deneyime ve kişiler arası dinamikleri açıklamada enerji geçişlerine bağlamıştır. Konuşurken genellikle sakin ve akli başındadırlar, baskı altında sakin bir konuşmacı imajı verirler, konuşmalarının ritmi ve akışı heyecanlarından etkilenir ve rahat bir iletişimci kişiliğe sahiplerdir (Norton, 1978)”.

- **İlgili / Dikkatli:** “Bu konuda çok fazla araştırma yoktur. Geniş bir kavram olarak, kişiler arası ve terapi literatüründe empati veya dinleme etiketi altında geçer. Genel olarak bu gruptakiler, diğer kişinin dinlendiğini bilmesinden emin olmasını sağlarlar. Rogers dinlemeyi aktif bir iletişim aracı olarak görmüştür. O zamandan beri pek çok araştırmacı kendilerini dinleme dikkatlilik ve terapik araçlar için empatiye yönlendirmişlerdir. Bu başlık altında sözel olmayan sözel olmayan unsurlar da araştırılmıştır. Bu grupta yer alanlar, söylenenleri aynen geri tekrarlarlar, insanlara empatik duygular içinde olduklarını daima gösterirler,

dikkatli iletişimcilerdir, insanları dikkatle dinlerler ve bunu belirtecek tepkiler verirler (Norton, 1978)”.

- **Açık:** “Bu grubun karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilmektedir. Sohbetli, içten, sokulgan, cana yakın, neşeli muhabbetli, sosyal, dışa dönük, gizemli olmayan, açık sözlü, konuşkan, dışadönük ve ulaşılabilir. Açık iletişimci grubu, iletişim sırasında kendileri ile ilgili bilgi vermeye hazırdırlar. Buna karşı grup, yüzlerinden duyguları okunması zor bireylerdir. Açık iletişimci biçimi ile ilgili çok araştırma vardır. Bu gruptakiler çekici ve güvenilir olarak algılanılır. Literatür açıklık eşiği hedef kişinin doğası sözel ve sözel olmayan davranışları açıklanmış bilgi tipi diğerlerinden açıklama almak için kullanılan stratejileri tanımlar. Açıklık kişisel olanları toplumsal hale getirir. İletişim sürecinin sınanması için açıklık uygundur. Çünkü bu güven ile ilgilidir. Kendileri ile ilgili kişisel bilgileri kolaylıkla açıklarlar, son derece açık iletişimcilerdir, insanları çok iyi tanımasalar da kendileri ile ilgili kişisel bilgileri rahatça verebilirler, hissettiklerini ve duygularını açıkça ifade ederler. Karşılarındaki kişi için acı olsa da ona karşı kapalı ve samimiyetsiz olmak yerine açık ve dürüst olmayı tercih ederler (Norton, 1978)”.

- **Arkadaş Canlısı:** “Bu grup, basitçe arkadaş olmaktan derin samimiyete kadar anlam taşır. Daima nazik olmayı tercih ederler, çoğu zaman insanları cesaretlendirici olma eğilimindedirler. İnsanlara hayranlıklarını ifade ederler. Diğerlerinin katkılarını bir alışkanlık olarak sözel biçimde ifade ederler (Norton, 1978)”.

- **İletişimci İmajı:** “Bu bağımlı değişkendir. Kişinin imajını onun iletişimsel özellikleri ile tanımlanır. İyi bir iletişimci imajı olan kişi, diğer kişiler ile arkadaş tanıdık veya yabancı olsun kolayca iletişimde bulunur. Bu bağımlı değişkendir. İletişim kurma tarzları hayatlarını olumlu da olumsuz da etkileyebilir, yabancılarla kolayca birebir iletişim kurarlar ve yabancı bir grup içinde de çok iyi iletişimcilerdir (Norton, 1978)”.



### **2.11.1.5. Değişimlerde Örgütsel İletişim Doyumu ve Yöneticilerin İletişimci Biçimleri ve Araştırmanın Yapıldığı Kurumun Değişim Öncesi ve Sonrası Durumu**

Daha önceden de dikkat çekildiği gibi, örgütsel yeniden yapılanma ve şirketlerin birleşmesi (şirket evlilikleri) gibi karışıklık dönemlerde iletişim gereksinimine çok daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Çünkü bu durumların, müşteri beklentilerinin karşılanmasını ve müşteri tercihlerinin kurumdan yana olmasını asla engellememesi çok önemlidir.

Türkiye'deki işçilik avantajının yanında, kuruluşların kaliteyi de üst düzeyde sağlamaya verdikleri önem ve bu doğrultuda oluşturdukları kurum kültürü, üreticileri fiyat ve kalite boyutlarında rekabette avantajlı hale getirmektedir. Bu nedenle sermaye sahibi kimi uluslar arası faaliyet gösteren global olarak tanımlanabilecek şirketler, Türkiye'de üretip Avrupa'da yada dünyanın herhangi bir yerinde satmayı avantajlı olarak görmekte ve ülkemizde yatırım yapmayı daha ucuzda olsa Çin gibi ülkelere tercih edebilmektedirler.

Bu yatırımlar, yukarıda da söz edildiği gibi üretim ve/veya satış teşkilatları kurmak biçiminde olabildiği gibi var olan kuruluşları satın alarak bünyelerine katmak şeklinde de olabilmektedir. Söz konusu global şirketler, satın aldıkları kuruluşları kendilerinin parçası yapmak üzere, kendi kurum kültürlerini, değerlerini, iş yapış biçimlerini, işletim biçimlerini, iletişim yöntemlerini, teknolojilerini, kaynaklarını, bazı çalışanlarını, vb. yeni kuruluşa aktarmaktadırlar.

Yeni bir gruba katılan kurumlarda, kurumsal başarıyı sağlayan zincire, gruba yeni katılan halkanın da katılması gerekir. Bu amaçla gruba ait ortak değerler ve iş yapış biçimleri yeni katılan kuruma da aktarılmalıdır. Aksi takdirde her birimde aynı biçimde işleyiş sağlanması oldukça güçtür. Bu aktarımda öncelikle çalışanların yeni kültürü benimsemesi sağlanır. Bu konu, bir sonraki cümlede

oldukça güzel tanımlanmaktadır. “Her örgütün, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleştirmesi gereklidir (Şişman, 2007)”.

Grup içinde başarının yakalanmaması ve bunun iş sonuçlarına yansımalarının sağlanması için öncelikle çalışanların kuruluşla kişisel bağ ve iletişimlerini güçlendirilmelidir. Bunun yanında çalışanlar arası bağ ve iletişimin de kuvvetlendirilmesi gerekir. “Örgüt üyelerinin tatmini ve mutluluğu, aitlik duygusunun gelişmesi, ortak değer ve inançların benimsenmesi, kolektif normlar dâhilinde davranılması, çalışanların birbirlerine güven duyması, bir anlayış ortaklığı yaratılmasına, kısacası örgüt kültürüne dayanmaktadır (Eroğlu - Özkan, 2007)”.

“Schein’in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygılı ve değerler sistemidir. (Schein, 1984’den aktaran Eroğlu - Özkan, 2007)”. Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir.

“Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır (Eroğlu - Özkan, 2007)”. Grup boyutunda olan büyük bir örgüte yeni katılan kurumlar için örgütsel iletişim, örgüt kültürünün değiştirilmesi ve ana örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesi sürecinde çok önemli bir araçtır.

“Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Kültür, dil ile iletilerek bireylerin sosyalleşmesini sağlamaktadır (Durgun, 2006’dan aktaran Eroğlu - Özkan, 2007)”. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı kurumda olduğu gibi, farklı dili/dilleri konuşan bir gruba katılma söz konusu olduğunda iletişim anlamında zorluklar yaşanmaktadır. İki ayrı dili kullanan kurumlarda ya bu dillerden biri kullanılmakta ya da ortak kararlaştırılan diğer bir dilin kullanımı tercih edilmektedir.

Tarafların birinin kullanıldığı dil ile iletişim sağlanırken, bu dili yeni öğrenenlerin ana dili olarak kullananlara göre aynı düzeyde anlama ve anlatma yapabilmesi oldukça zordur. Bu zorluk farklı anlamalara neden olabilmektedir. Çevirmen kullanılması ise çevirmenin konulara hakimiyeti nedeniyle verilmek isteneni tam olarak doğru algılayıp iletmesinde sorunlara neden olmaktadır.

İki tarafın belirlediği 3. bir ortak dil kullanılması durumunda da anlatılmak istenenlerin tam olarak iletilmemesi gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir. Sözcükler ve tümceler dil kurallarına uygun ifade edilebilmekte fakat duyguların işin içine katılması veya katılmaması konusunda sorun yaşandığından tam bir anlatma ve anlama gerçekleştirilemeyebilmektedir. Bu nedenlerle kültür iletiminde bir takım sorun ve gecikmeler yaşanmaktadır.

Örgüt kültürünün benimsenmesi ve içselleştirilmesinin diğer bir yararı da bireysel performansların ve bunların bileşkesi olarak kuruluş performansının yükseltilmesine yardımcı olmasıdır. Bu, örgütte görev yapan çalışanların ortak bir hedefe yönelmelerinden, beklenen ve/veya elde edilen başarılar ile motivasyonlarının dolayısıyla işe ilgilerinin dolayısıyla başarılarının yükselmesinden kaynaklanmaktadır. Oturmuş ve kuvvetli kültüre sahip kurumların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri yapılan çeşitli araştırmalar ile kanıtlanmıştır.

“Örgüt kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemeleri, örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır (Eroğlu - Özkan, 2007)”. Örgüt kültürü için belirtilen bu durum örgüt değerleri için de geçerlidir. Örgüt değerlerini aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt değerlerini benimsemeleri de örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır. Yeni bir şirketler grubuna dahil edilmiş şirketlerde ise bu değişim kaçınılmaz hatta yeni dahil olunan grubun yöneticileri tarafından istenen ve beklenen bir durumdur. Bu nedenle var olan örgüt kültürünün ve değerlerinin yeni dahil olan şirkete aktarılması için planlı projeler gerçekleştirilir.

Çalışanlara başta kendileri ile ilgili konular olmak üzere, kendi işleri ve onları ilgilendirdiği kadarıyla diğer konular ile ilgili bilgilerin doğru ve düzenli verilmesi ve alınması iletişim doyumunu arttırmaktadır. Örgüt içi iletişimde iletişim doyumunu sorununun aşan kuruluşlarda başarı artmaktadır. Örgütsel iletişim sahasında yüksek düzeyde iletişim doyumunu sağlayan çalışanların verimlilikleri, performansları, örgüte bağlılıkları ve örgüte olan inançları da yüksek düzeyde bulunmuştur (Eroğlu - Özkan, 2007).

İletişim doyum düzeyi, örgütteki yöneticilerin iletişimci biçimleri ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin iletişimci kategorileri ile iletişim doyum düzeyi ilişkisi incelenmeye değer önemdedir. Örgütlerde ve bireylerde beklenen başarı, gösterdikleri verimde ve performanslarındaki artışlarıyla sağladıkları katkı ve değerlerdir.

“Örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Gürgen, 1997)”. Örgütsel iletişim, örgütün dış çevre ve örgüt içinde bireyler arası ve gruplar arası iletişimini anlatmaktadır. Örgütsel iletişimin kapsamında, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çift yönlü etkileşimin söz konusu olduğu yatay iletişim kavramları da yer almaktadır. Kültür aktarımı büyük bir grubun üyesi olan yeni kuruma yapılacak ise örgütsel iletişimde, grup içi ve kurum içi iletişim birlikte ele alınmalıdır. Öncelikle yeni kuruluşu bünyesine katan grubun yöneticilerinin, yeni kurumdaki mevcut durumu bilmeleri gerekmektedir. Böylece hangi konularda değişim gerektiğinin saptanması ve önceliklilerin belirlenmesi daha kolay olmaktadır. Buradaki diğer bir önemli etken de yöneticilerin iletişimci biçimleridir.

Bu saptama ve önceliklilerin belirlenmesindeki ana yaklaşım ise yeni kurumdaki bilgi birikimi, anlayış ve yaklaşım tarzları, duygusal değerlendirmeler, iş yapış biçimleri, iletişim kanalları bunların işlevleri ve verimliliklerinin anlaşılması

olmalıdır. Bunun nedeni, yeni kültürün aktarımı sırasında verilecek mesajların en kolay şekilde anlaşılabilir olmasını sağlayacak yaklaşım, yöntem ve iletişim kanalları daha doğru belirlenebilmesidir.

“Günümüzün değişen koşullarının yarattığı yeni örgüt tanımına uygun olarak yalnızca işlerin beklenildiği gibi yürümesi için değil, biçimsel olmayan iletişimi de içeren bir örgütsel iletişim, bireyin çalışma ortamında maruz kaldığı her türlü iletişim ortam, araç ve içeriğinden tatmin olması anlamına gelen “iletişim doyumu” kavramını da beraberinde getirmektedir (Eroğlu - Özkan, 2007)”. Özellikle yeni kültüre adapte olacak kurumlarda, yeni uygulamaların kolayca anlaşılabilmesi için iletişim doyumu oldukça önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kültür değişikliğini gerçekleştirirken, karşılıklı iletişimde kaynak ve alıcı durumda olanların aktarması ve algılaması hatta anlaması gereken konuların net olarak ortaya konulması gerekir. Bu nedenle de en uygun iletişim yöntem ve kanalları belirlenip etkin kullanımı sağlanmaktadır.

Redding (Redding, 1972’den aktaran Downs & Hazen, 1977) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. “Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle birinin başarılı bir iletişim kurması ile oluşan kişisel bir doyumunu barındırdığını dile getirirler (Downs & Hazen, 1977’den aktaran Eroğlu - Özkan, 2007)”. “İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır (Eroğlu - Özkan, 2007)”. Bireylerin örgütsel iletişimden tatmin olması sağlandığında kültür aktarımı ve değişimi kolaylaşacaktır.

Örgütsel iletişimde verimlilik ve etkinlik bireylerin iletişim anlamında verimlilik ve etkinliği ile de bağlantılıdır. İletişimde etkinlik ve verimlilik arttığında iletişim doyum düzeni de artmaktadır. Bir eyler becerilerini ne kadar iyi değerlendiriyorsa ve diğer iletişim öğelerinin performansı ne kadar iyi ise iletişim doyumu da o kadar iyi olmaktadır. Burada diğer önemli bir

nokta da bireyin iletişim sürecinden beklentileridir. Genel müşteri tedarikçi ilişkisi burada da kendini göstermektedir. Müşterinin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanma oranı doyumunu olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. Beklentiler karşılandıkça doyuma etki pozitif olmaktadır. İletişim süreci için de bireyin beklentilerinin karşılanması doyumunu arttırmakta, tersi durumda ise iletişim doyum eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu konu bir sonraki cümlede şöyle ortaya konulmaktadır. İletişim doyumunu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumunu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Gülner, 2007'den aktaran Eroğlu - Özkan, 2007).

Çalışanların iletişim doyumunu sağlandığı örgütlerde iş sonuçlarının ve kuruma bağlılığın olumlu yönde etkilendiği görülmektedir. Kültür, değer aktarımı daha önemlisi iş yapış biçimlerinin aktarılması ve aktarılanın benimsenerek yeni duruma uyum sağlanması kolaylaşmaktadır.

“İletişim doyumunu kapsamında bireylerin ve grupların iletişimleriyle örgütsel iletişim doyumunu kavramları gündeme gelmektedir. Ayrıca bunların kapsamında, bireylere aktarılan ve algılanan bilgi, iletişim ortamının güvenilirliği ve açıklığı, etkileşimin olumlu olması gibi birçok başka faktör yer almaktadır. İletişim doyumunu kurumun bilgi alışverişinin kalitesini ölçer. Kurum içi iletişim doyumunu etkili bilgi paylaşımına erişebilmek için bir ön koşuldur (Gülner, 2007)”. Çalışanlar ve yöneticiler kurum iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli çalışabilmektedirler.

Kültür değişimi sürecindeki örgütlerde, aşağıda iletişimci kategorileri bölümünde anlatılan iletişimci biçimleri, örgütsel iletişimde iletişim doyumunun sağlanması açısından önemlidir. Yöneticilerin istenen ve beklenen bilgileri iletmeleri ve bunun doğru anlaşılacak şekilde uygulanması, yönetici iletişimci biçimleri ile doğrudan ilgilidir. İstenen sonuç, doğru iletişimci biçimleri ve bunun iletişim doyumunu olumlu yönde etkilemesi ile oldukça kolay sağlanır.

Yukarda da belirtildiği gibi Norton tarafından İletişimci biçimleri 10 değişken ile kategorize edilmiştir. Bunlar, baskın, dramatik, tartışmacı, canlı, izlenim bırakan, rahat, ilgili/dikkatli, açık ve arkadaş canlısı, iletişimci imajdır. Bu çalışmada Doruk Ltd Şti. de yöneticilerin iletişimci biçimleri ve bundaki değişimlerin ile iletişim doyumuna etkisi ele alınmıştır.

Informal görüşmeler yoluyla edinilen bilgilere göre, Candy Group tarafından satın alım olmadan önce Doruk A.Ş.'nin durumu, tam anlamıyla bir "Aile Şirketi" olarak tanımlanabilmektedir. Şirketin yönetiminde tek söz sahibi, şirket sahibi yani patronudur. Doruk, global rekabetten çok yurt içi ve bazı yurt dışı pazarlarda düşük gelir düzeyindeki müşterilere ucuz ürün satmayı amaçlamıştır.

Çalışanlara maaş ödemeleri düzenli yapılmakta ancak dengesiz ve genelde düşük olan maaşlar patronun inisiyatifine göre verilen primler ile takviye edilmekte böylece bazı personel ile iletişim anlamında da köprüler kurulmaya çalışılmaktadır.

Kurumda yer alan müdürler ve diğer yöneticiler, orta ve üst düzeyde önem taşıyan konularda karar alma yetkileri olmayan, patronun emirlerini uygulatan bir konumda çalışmışlardır.

Şirketle ilgili formal bilgilerin (üretim planı, ürün stok düzeyi, malzeme stok düzeyi, prosedürler, kayıtlar, ödemeler vb.) toplandığı bir ERP sistemi kullanılmamaktadır. Bütün bilgiler patrona iletilen sözlü, nadiren yazılı raporlar ile paylaşılmaktadır. Patron her şeyi bilmek istemekte ve son kararları mutlaka kendisi almaktadır.

Patron çalışanlarıyla zaman zaman sohbetler ederek gerekli gördüğü bilgileri paylaşmakta, kurum içinde kendine yakın olan çeşitli pozisyonlardaki güvendiği çalışanlardan her türlü bilgiyi informal olarak toplamaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistem belgelendirmesi yapılmamıştır. Dokümantasyon sistemi bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları Bölümü sadece

bordro ve tahakkuk işlemlerini yürütmüştür. Yılda bir kez düzenlenen 2 günlük şehir dışı geziler ile yılbaşlarında ve bayramlarda tüm personelle toplantılar yapılarak iletişim zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Haftalık olarak yapılan toplantılarda güncel üretim ve satış durumu ve yaşanan sorunlar değerlendirilmektedir. Beyaz yaka çalışan sayısı 20–30 arasında değiştiğinden kişiler arası iletişim özellikle yatay iletişim daha gelişmiş durumdadır.

Önemli kararlarda şelale yöntemi ve ya farklı bir yöntem ile bilgi akışı sağlanmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar yakın gelecek ile ilgili durumlar konusunda bile bilgi sahibi olamamaktadır.

Çalışanların önerilerini alacak bir sistem mevcut değildir. Dolayısıyla çalışanlar isteklerini formal yolla iletme şansına sahip değildir. İletişim panoları kullanımı oldukça sınırlı olup, e-mail hiç kullanılmamaktadır.

Yöneticiler, patron ve patrona yakın bölüm yöneticileri olarak iki ana grupta ele alındığında, patron istediği bilgileri yöneticilere aktarmakta hatta zaman zaman yöneticileri de bilgilendirmeden daha alt düzey çalışanlarla iletişime geçebilmektedir. Yöneticiler kendilerine bilgi geldiğinde patronun istediği kadarını yine patronun istediği çalışanlara aktarmaktadırlar. Ancak kendi kişisel iletişimci biçimlerindeki farklılıklar nedeniyle zaman zaman bu oldukça az sapmalarla değişmektedir. Yöneticiler kendilerine özgü iletişimci biçimini yansıtabilecek davranışlarını oldukça kontrol altında tutmaya özen göstermektedirler. Bu nedenle açık bir iletişim ortamı söz konusu değildir. Örgüt içi iletişim sistemi olmaması, formal iletişim araçları ve ağının kullanılmaması, çalışanlar arasında iletişim doyumsuzluğuna neden olmuştur.

Yukarıda anlatılan eksiklikler, Candy-Hoover Group tarafından satın alma işlemi yapılmadan önceki durumda yönetim ve yönetici zihniyetlerinin kanıtlarıdır. Candy-Hoover Group tarafından satınalma gerçekleştirildikten sonra, Candy, İtalyada bulunan fabrikasını sökerek Doruk'a taşımış bu sırada makine ekipman ve ürünlerin yanında, kendi çalışma yöntemleri ve iş yapış biçimlerini de



aktarmaya başlamıştır. Bu da doğal olarak Candy-Hoover Group kültür ve değerlerinin Doruk'a aktarılmasını sağlayarak Doruk'un kurum kültüründe önemli değişmelere neden olmuştur.

Candy-Hoover Group tarafından, dünya üzerindeki tüm yerleşkelerinde kullanılan CAS adı verilen ERP sistemi, Doruk da kurulmuştur. Bu sistem sayesinde yetkilerine göre çalışanlar gerekli her türlü (üretim, stok, servis, satış, satınalma, sistem dokümanları, insan kaynakları, kalite, müşteri bilgileri, vb.) bilgiye ulaşma olanağına kavuşmuştur. %95'in üstünde beyaz yaka çalışana bilgisayar verilerek bu ağın yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Ayrıca e-mail ile iletişime işlerlik kazandırılmış ve çalışanlara bilginin daha düzenli akması ve kendi aralarında haberleşmenin de daha kolay olması sağlanmıştır.

Düzenli periyodik (yıllık, aylık, haftalık ve günlük) toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantıların konu ve kapsamı değişik olup ilgili çalışan, ilgili toplantıya katılmakta, alınan kararlar diğer ilgililere raporlama, e-mail veya şifahi yolla duyurulmaktadır.

Görsel fabrika uygulamalarıyla müşterileri problemlerinin ve çözümlerinin fotoğraflı açıklamaları ve panolar halinde, probleme neden olan operasyonda çalışan mavi yakalı çalışanların görebileceği yerlere asılmıştır. Böylece müşterinin sesi doğrudan üreticiye ulaşmaktadır.

İletişim panolarının sayısı ve kullanım etkinliği artmış, üretim ve ürünlere ilişkin kayıplar ve hatalar buralarda yayınlanmaya başlanmıştır. Bu da problemin tanımlanma, anlaşılma ve çözüm işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlamıştır.

Diğer Candy fabrikalarında olduğu gibi, ISO 9001 belgesi alınmıştır. Bu belgelendirme başta dokümantasyon ve kayıt sistemi olmak üzere kalite ve yönetim sistemlerinde Candy iş yapış biçimine geçişi kolaylaştırmıştır. Doğası gereği ISO 9001 sistemi, kapsamındaki prosedür, talimat vb. dokümanlarla iş yapış biçimlerini tanımlamakta ve gerçekleştirilen faaliyetlerin kayıtlanmasını sağlamaktadır. Candy'nin tüm süreçleri bu kapsamda Dorukta uygulanmaya

başlanmıştır. Bir başka deyişle Doruk için süreçler tanımlanmış bu yapılırken de Candy'nin diğer fabrikalarındaki uygulamalar bire bir nakledilmiştir.

Sonuç odaklı yaklaşım tarzı yaygınlaştırılmıştır. İtalya'da bulunan merkez tarafından yapılan faaliyet izlemeleri iş sonuçlandırma, problem çözme gibi konuların güncel izlenmesi gerekli bilgilerin o işe katkısı olan tüm çalışanlara anında ulaştırılması ve kullanılması gereğini doğurmuştur.

Candy-Hoover tarafından satın alım işlemi gerçekleştirildikten sonra İtalya'dan bir Fabrika Direktörü göreve başlamıştır. Bu pozisyonun ana görevi, Doruk'u bir Candy Fabrikası yapmak yani tüm işleyiş biçimini değiştirerek Candy sistemini Dorukta uygulamaktır. Diğer önemli görevleri de fabrikanın istenilen verimde çalışmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve İtalya Merkez ile iletişim köprüsü olmaktır. Böylece, kültür, değer, iş yapış biçimleri, teknoloji,ürün, tedarikçi, vb her türlü konulardaki aktarımlar daha kolaylaşmıştır.

Yeni fabrika direktörünün yanında, çeşitli kuruluşlardan beyaz eşya konusunda tecrübeli 5 bölüm müdürü daha sisteme katılmıştır. ÜR-GE, Kalite, Satınalma, Satış Sonrası Servis ve Finans bölümlerine alınan bu müdürler daha önce çalıştıkları kuruluşlarda edindikleri yaklaşım ve tarzları da beraberlerinde getirmişlerdi. Hemen hepsinin ortak özelliği, yeniliğe ve öğrenmeye açık kişiliğe sahip olmaktır. Bu nedenle Candy tarafından nakledilmeye ve adapte edilmeye çalışılan yeniliklere kolayca adapte olmuşlar ve bunların uygulanmasını çabuklaştırmışlardır. Candy den önce görev yapan ve sonrasında da devam eden diğer 6 müdürün de benzer kişiliklere sahip olmasından yeni duruma kolayca adapte olunmuş ve uyumlu çalışılmıştır.

Yeni yönetim takımının diğer bir ortak özelliği de doğru iletişime verdikleri önemlidir. Daha önceki işyerlerinde aldıkları eğitimler ve o kurumların kültür ve iş yapış biçimleri gereği kazandıkları deneyimler sonucu bu durumu içselleştirmeyi başarmışlardır. Bu nedenle çalışanları ve üstleriyle doğru ve yeterli bilgi akışını ve etkileşimi sağlamışlardır.

Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlandığından onlarda astlarına yetki göçerme ve sorumluluk devretmeyi kolayca sağlamışlar doğru karar almak adına gerekli her türlü bilgi paylaşımını gerçekleştirmişlerdir.

Candy-Hoover Group organizasyon yapılanması gereği, tüm söz edilen müdürler İtalya Merkezde kendi konularında görev yapan üstlerine rapor etmektedirler. Astlarıyla iletişimde kendi iletişimci biçimleri yanında yöneticilerinin iletişimci biçimlerinden etkilenecek Candy-Hoover Group kültürü gereği kattıkları hususlar da olmuştur.

Genel anlamda çalışanlarıyla aralarındaki duvarları kaldırmışlardır. Sistemi, hedeflenen sonuçlara götürecektarzdaliderlik sergileyerek, çalışanları ile olan iletişimlerinde, gereği kadar ancak Doruk ile kıyaslandığında çok daha şeffaf daha paylaşımcı kısaca daha yakın olmaya çalışmaktadırlar. Bu da en az yeni yöntemler ve yeni iletişim araçları kadar, çalışanların iletişim doyumunu arttırmaktadır.

Kuruluştaliteşim doyumuyüksek olması için, yöneticilerin iletişimci biçimleri etkindir. İletişimci biçimlerinin oluşmasında kurum kültür, değer, yöntem ve araçlar önemlidir. Candy-Hoover Group tarafından Doruk'a nakledilen kültür, değer, iş yapış biçimleri, kullanılan somut ve soyut kavram ve araçlar ile iletişim araçları da yeniliğe açık kişilikteki yöneticilerin kolayca uyum sağlamalarıyla kolayca adapte edilmiştir. Bu adaptasyon sırasında eski ve yeni yöneticilerin iletişimci biçimleri de Candy-Hoover Group yöneticilerinin iletişimci biçimleriyle paralel hale gelmiştir.

Yukarıda da anlatıldığı gibi, Candy-Hoover öncesi iletişim araçları yeterince kullanılmamıştır. Önemli tüm kararlar doğrudan patron tarafından alındığından, her türlü bilginin patrona akmasını sağlayacak formal ve informal iletişim kanalları mevcuttur. Bunlar çoğunlukla yazılı değildir. Yukarıdan aşağıya iletişimde patronun uygun gördüğü kadar bilgi uygun gördüğü kişilere aktarılmıştır. Yöneticiler özgün iletişim biçimleri yerine patronun koyduğu yazılı veya yazılı olmayan kuralları uygulayarak astları ile iletişim kurmuş ve genelde

iletişimde patronun örnek alınması sağlanmıştır. Bu da çalışanlarda iletişim doyumsuzluğuna neden olmuştur.

Candy-Hoover'ın satın almasından sonra, çalışanlar kendileri için gerekli tüm bilgileri edinir hale gelmişlerdir. Bu sırada yaşanan tüm değişiklikler, yönetici kademesinin iletişimci biçimlerinin de değişmesini sağlamış ve beraberinde çalışanların iletişim doyumunu olumlu anlamda faklılaştırmıştır. Bu sebeplerden dolayı, Candy-Hoover öncesi ve sonrası iletişimci biçimleri ve iletişim doyum düzeylerinin araştırılmış ve karşılaştırma yapılmıştır. Çalışanların iletişim doyumundaki bu olumlu değişimin, yöneticilerin iletişimci biçimlerinin olumlu değişiminden kaynaklandığı düşünölmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Modeli

Doruk Şirketinin İtalya orijinli uluslararası bir grup olan Candy Group tarafından satın alınmasıyla, örgüt kültüründe değişimler oluşması beklenmektedir. Bu çalışmada, söz konusu satın alma öncesi ve sonrasında, Doruk bünyesindeki yöneticilerin iletişimci biçimleri ile kuruluş çalışanlarının iletişim doyum düzeyi arası ilişkinin olduğu biçimi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, genel tarama modeli uygun bulunmuştur.

Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelindeki araştırmalar, genellikle var olan durumu olduğu gibi betimler ve olgusal ya da yargısal verileri kullanır.

#### 3.2. Çalışma Kümesi

Çalışma kümesi, Doruk çalışan ve yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar başka kurum ve kuruluşlara genellenmeyecektir. Bu nedenle çalışma kümesi ifadesi kullanılmıştır.

Araştırma sırasında, şirket çalışanlarının görüş ve düşüncelerine başvurulmuştur. 2007 yılındaki anket uygulandığı dönemde kurumda beyaz yaka personel (mühendis, yönetici vb.) konumunda çalışan kişi sayısı 63'tür. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formu, 63 kişinin tamamına ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısının % 95 'lerin üzerinde olacağı öngörülmekte iken geri dönüş %100 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılında gerçekleştirilen anket uygulandığı dönemde ise kurumda beyaz yaka personel (mühendis, yönetici vb.) konumunda çalışan kişi sayısı 74'tür. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan ve 2007 yılında da uygulanan anket formu,

74 kişinin tamamına ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 74 yani %100 olarak gerçekleşmiştir.

### **3.3. Verilerin Toplanması, Çözümü ve Yorumlanması**

Çalışmanın planlanırken, hangi konularda veri toplanması gerektiği kararlaştırılmış, daha sonra, araştırmacı tarafından kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmıştır. Bu tarama sırasında ağırlık, iletişimci biçimleri ve iletişim doyumu konularına verilmiştir. Rekabet, değişim, değer, süreç, proje, örgüt kültürü, liderlik, yöneticilik ve özellikle iletişim doyumu ve iletişimci biçimleri konularına ilişkin Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmıştır. Konunun hem evrensel, hem de kurumsal boyutları irdelenmiştir.

Candy Group tarafından satın alınmadan önceki ve sonraki Doruk içindeki durumların belirlenebilmesi için, satın almanın gerçekleşmesinden hemen sonra 2007 yılında ve Candy-Hoover Group bünyesine geçmenin yarattığı etkinin belirlenebilmesi için de 2010 yılında anketler uygulanmıştır.

Doruk bünyesindeki yöneticilerin, Candy Group tarafından satın alma işlemi gerçekleşmeden önce ve sonrasındaki iletişimci biçimlerinin belirlenebilmesi amacıyla “Yöneticilerin İletişimci Biçimlerinin Belirlenmesi Anketi” kullanılmıştır. Bu anket, Norton tarafından geliştirilen “The CSM-102 Communicator Style Measure -102 items” isimli ölçeğe bağlı olarak uyarlanmış bir ankettir.

Söz konusu ölçek anket haline getirilmeden önce geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Geçerlilik testi için; anket, 3 dil uzmanı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Gelen sonuçlar incelenerek ortak bir form haline getirilmiştir. Daha sonra, bir Türk Dili Uzmanı tarafından geliştirilerek amaçlara uygun hale getirilmiştir.

Bir sonraki aşama olarak, aynı ölçeğin güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu bağlamda, Doruk Ltd. Şti. yönetici ve çalışanlardan 30 kişilik grup ile ön deneme yapılarak cevaplar SPSS de analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,9828 olarak hesaplanmıştır. Söz

konusu rakamın 0,6 ila1 arasında olması gerektiği düşünülduğünde, ortaya çıkan güvenilirlik katsayısının kullanılabilir bir değer olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bir araştırmanın sonuçlarının tutarlılığı, yapılan araştırmanın güvenilir olup olmadığı ile yakından ilgilidir.

Diğer bir ifadeyle, güvenilirlik, genel olarak, bir araştırmada kullanılan ölçeklerin hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme derecesi olarak tanımlanabilir. Daha da açık söylemek gerekirse, çalışmada kullanılan ölçek, 0,9896 güvenilirlik katsayısı ile, hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme açısından uygulanabilir ve güvenilir bulunmuş ve kullanılmıştır.

Doruk bünyesindeki çalışanların, Candy Group tarafından satın alma işlemi gerçekleşmeden önce ve sonrasındaki iletişim doyumu konusundaki algılarının belirlenebilmesi amacıyla “İletişim Doyum Düzeyinin Belirlenmesi Anketi” kullanılmıştır. Bu anket, Downs ve Hazen tarafından geliştirilen “İletişim Doyumu” isimli ölçeğe (Downs ve Hazen, 1977 aktaran Gülnar, 2007:144) bağlı olarak uyarlanmış bir ankettir.

Söz konusu ölçek anket haline getirilmeden önce geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Geçerlilik testi için, “Yöneticilerin iletişimci biçimlerinin belirlenmesi” anketinde olduğu gibi, anket, 3 dil uzmanı tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Gelen sonuçlar incelenerek ortak bir form haline getirilmiştir. Daha sonra, bir Türk Dili Uzmanı tarafından geliştirilerek amaçlara uygun hale getirilmiştir.

Burada da bir sonraki aşama olarak, aynı ölçeğin güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu bağlamda, Doruk Ltd. Şti. yönetici ve çalışanlardan 30 kişilik grup ile ön deneme yapılarak cevaplar SPSS de analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,9789 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu rakamın 0,6 ila1 arasında olması gerektiği düşünülduğünde, ortaya çıkan güvenilirlik katsayısının kullanılabilir bir değer olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bir araştırmanın sonuçlarının tutarlılığı, yapılan araştırmanın güvenilir olup olmadığı ile yakından ilgilidir.

Diğer bir ifadeyle, güvenilirlik, genel olarak, bir araştırmada kullanılan ölçeklerin hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme derecesi olarak tanımlanabilir. Daha da açık söylemek gerekirse, çalışmada kullanılan ölçek, 0,9789 güvenilirlik katsayısı ile, hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme açısından uygulanabilir ve güvenilir bulunmuş ve kullanılmıştır.

Özellikle, genelleştirme bünyesinde kullanılan Cronbach's alpha sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda güvenilirliği hesaplamada kullanılan en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir ve yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Örneğin; Lusch 1976; Lusch ve Brown 1982; Dwyer ve Welsh 1985; Gaski 1986; Schul ve Babakus 1988). Bir iç tutarlılık metodu olan Cronbach's alpha esas olarak, bir ölçekteki itemlerin (soruların) iki gruba bölünmesi ve iki gruba göre cevap verenlerin cevapları arasındaki ilişkilerin incelenmesi temeline dayanır. Araştırma ve istatistik literatüründe split-half reliability olarak geçer. Yine bununla bağlantılı olarak, herhangi bir araştırma ölçeğinin uygulanabilir olması için, Cronbach's alpha değerinin en az 0,6 olarak çıkması güvenilirlik şartı için yeterlidir.

Bu bağlamda, 0,9896 ve 0,9789 Cronbach's Alpha rakamlarının uygulanabilir bir değer olduğunu söylemek rahatlıkla mümkündür.

Kurum bünyesindeki çalışanların iletişim doyumunu algılamaları ve yöneticilerin iletişimci biçimlerinin değerlendirilmesine yönelik bu ölçekler birleştirilmiş ve anket yöntemiyle Doruk Ltd. Şti.'nin kadrosunu temsil edecek sayıda ve yeterlikte beyaz yaka çalışana (tamamına) uygulanmıştır.



## **4. Bulgular Ve Yorum**

### **4.1. Giriş**

Uluslar arası bir grup tarafından satın alınan bir üretim şirketinde yaşanan kültür değişimi sürecinde yöneticilerin iletişimci biçimlerindeki değişimin çalışanların iletişim doyumuna olan etkisinin değerlendirilmesi konusunda yapılan araştırma sırasında 3 yıl arayla iki anket uygulanmıştır. Anket çalışması, değerlendirme yöntemleri ve bulgular aşağıda açıklanmaktadır.

### **4.2. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, her iki dönem için (2007 ve 2010) anketi cevaplayan beyaz yakalı çalışanın demografik değişkenlerine (yaş, eğitim, cinsiyet, kurumda çalışma süresi) ilişkin frekans dağılımları raporlanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

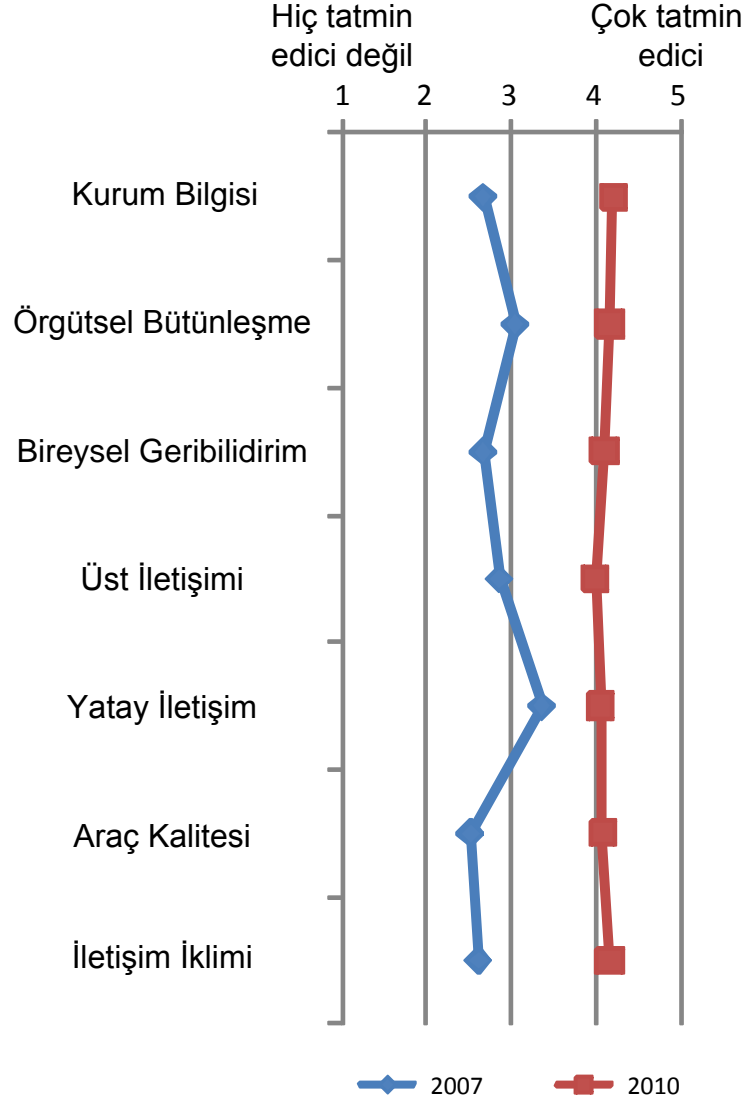
Demografik Veriler		2007 (N=63)		2010 (N=74)	
		Frekans	%	Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	49	77,8	57	77,0
	Kadın	14	22,2	17	23,0
Yaş	20-25 Yaş	2	3,2	4	5,4
	26-30 Yaş	17	27,0	22	29,7
	31-35 Yaş	26	41,3	29	39,2
	36-40 Yaş	12	19,0	13	17,6
	41+ Yaş	6	9,5	6	8,1
Eğitim	Lise	3	4,8	3	4,1
	Üniversite	47	74,6	57	77,0
	Yüksek lisans-doktora	13	20,6	14	18,9
Çalışma Süresi	Bir yıldan az	8	12,7	14	18,9
	1-5 yıl	31	49,2	36	48,6
	6-10 yıl	11	17,5	11	14,9
	11-15 yıl	10	15,9	10	13,5
	16+ yıl	3	4,8	3	4,1

Her iki anket döneminde de katılımcıların büyük çoğunluğunu erkeklerden oluşmaktadır. 35 yaş altı kişilerin, başka bir deyişle genç nüfusun kurumda ağırlıkta olduğu görülmektedir. 35 yaş altı çalışanların oranı 2007 için %71,4 2010 için %74,3'dür. Eğitim düzeyleri incelendiğinde büyük çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir ( 2007 için %74,6, 2010 için %77). Katılımcıların yarıya yakını kurumda 1-5 yıldır çalışmaktadır. Çalışanların yarısından fazlası beş yıl ve daha az süre kurumda çalışmaktadır.

#### 4.3. İletişim Doyumu

İletişim doyumunun 7 boyutu, (kurum bilgisi, örgütsel bütünleşme, Bireysel geribildirim, üst iletişimi, yatay iletişim, astla iletişim, araç kalitesi, iletişim iklimi) ankette 35 ifade ile ölçülmüştü. Bu 7 boyutun her biri için, boyutu oluşturan

ifadelerin ortalaması alınarak ilgili boyut gerekli duyulacak analizler için oluşturulmuştur. İletişim doyumunun 7 boyutuna ilişkin ortalama değerler grafiği Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. İletişim Doyumunun 7 Boyutuna İlişkin Ortalama Değerler Grafiği

Şekil 1'de de görüldüğü üzere, 2007 ve 2010 yılları arasında iletişim doyumunun yedi boyutunun ortalama değerleri farklılık göstermektedir. 2007 yılında katılımcıların iletişim doyumunun yedi boyutunda en yüksek ortalama değer yatay iletişim boyutuna ait (3.4). En düşük ortalama değere ise araç kalitesi (2.5) boyutu sahip. 2010 yılında ise katılımcılar iletişim doyumunu daha tatmin edici bulmaktadırlar. 2010 yılında ortalama değerler 4,0 ile 4,2 arasında değişmektedir.

İletişim doyumunun yedi boyutuna ait ortalama değerlerin 2007 ve 2010 yıllarına arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için t-test analizi yapılmıştır (Tablo 2). Test sonuçlarına göre iletişim doyumunun yedi boyutuna ilişkin ortalama değerler yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcılar 2010 yılında 2007 yılına oranla daha çok iletişim doyumuna sahip olduklarını belirtmişlerdir.

*Tablo 2. İletişim Doyumu Değişkenleri İle Ölçüm Yılları Arasındaki T-Test Sonuçları*

<b>İletişim Doyumu</b>	<b>Yıl</b>	<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>t</b>	<b>Anlamlılık</b>
Kurum Bilgisi	2007	63	2,7	-14,185	0,000*
	2010	74	4,2		
Örgütsel Bütünleşme	2007	63	3,0	-12,524	0,000*
	2010	74	4,2		
Bireysel Geribildirim	2007	63	2,7	-10,861	0,000*
	2010	74	4,1		
Üst İletişimi	2007	63	2,9	-8,259	0,000*
	2010	74	4,0		
Yatay İletişim	2007	63	3,4	-9,733	0,000*
	2010	74	4,1		
Araç Kalitesi	2007	63	2,5	-13,531	0,000*
	2010	74	4,1		
İletişim İklimi	2007	63	2,6	-13,097	0,000*
	2010	74	4,2		

\*p<0,05

İletişim doyumunun yedi boyutuna ait ortalama değerlerin katılımcıların demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile cinsiyet değişkeni için t-test, yaş eğitim ve çalışma süresi değişkenleri için ise ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 3. İletişim Doymu Değişkenleri İle Cinsiyet Arasındaki T-Test Sonuçları

İletişim Doymu	Cinsiyet	2007				2010			
		N	Ort.	T	Anamlılık	N	Ort.	t	Anamlılık
Kurum Bilgisi	Erkek	49	2,74	1,451	0,152	57	4,2	0,392	0,698
	Kadın	14	2,41			17	4,2		
Örgütsel Bütünleşme	Erkek	49	3,08	0,725	0,471	57	4,2	1,068	0,297
	Kadın	14	2,94			17	4,1		
Bireysel Geribildirim	Erkek	49	2,73	0,951	0,345	57	4,1	0,473	0,640
	Kadın	14	2,46			17	4,1		
Üst İletişimi	Erkek	49	2,91	0,560	0,577	57	4,0	0,599	0,555
	Kadın	14	2,73			17	4,0		
Yatay İletişim	Erkek	49	3,37	0,174	0,862	57	4,1	0,122	0,904
	Kadın	14	3,34			17	4,0		
Araç Kalitesi	Erkek	49	2,57	0,730	0,468	57	4,1	0,588	0,562
	Kadın	14	2,39			17	4,0		
İletişim İklimi	Erkek	49	2,67	0,846	0,401	57	4,2	0,233	0,818
	Kadın	14	2,46			17	4,1		

Tablo 3'deki t-test sonuçlarına göre, cinsiyet açısından iletişim doyumunun yedi boyutuna ilişkin ortalama değerleri her iki ölçüm yılında da anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle iletişim doymu cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Yaş, eğitim ve çalışma yılı değişkenleri açısından iletişim doyumunun yedi boyutuna ait ortama değerlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 4'de görülmektedir.

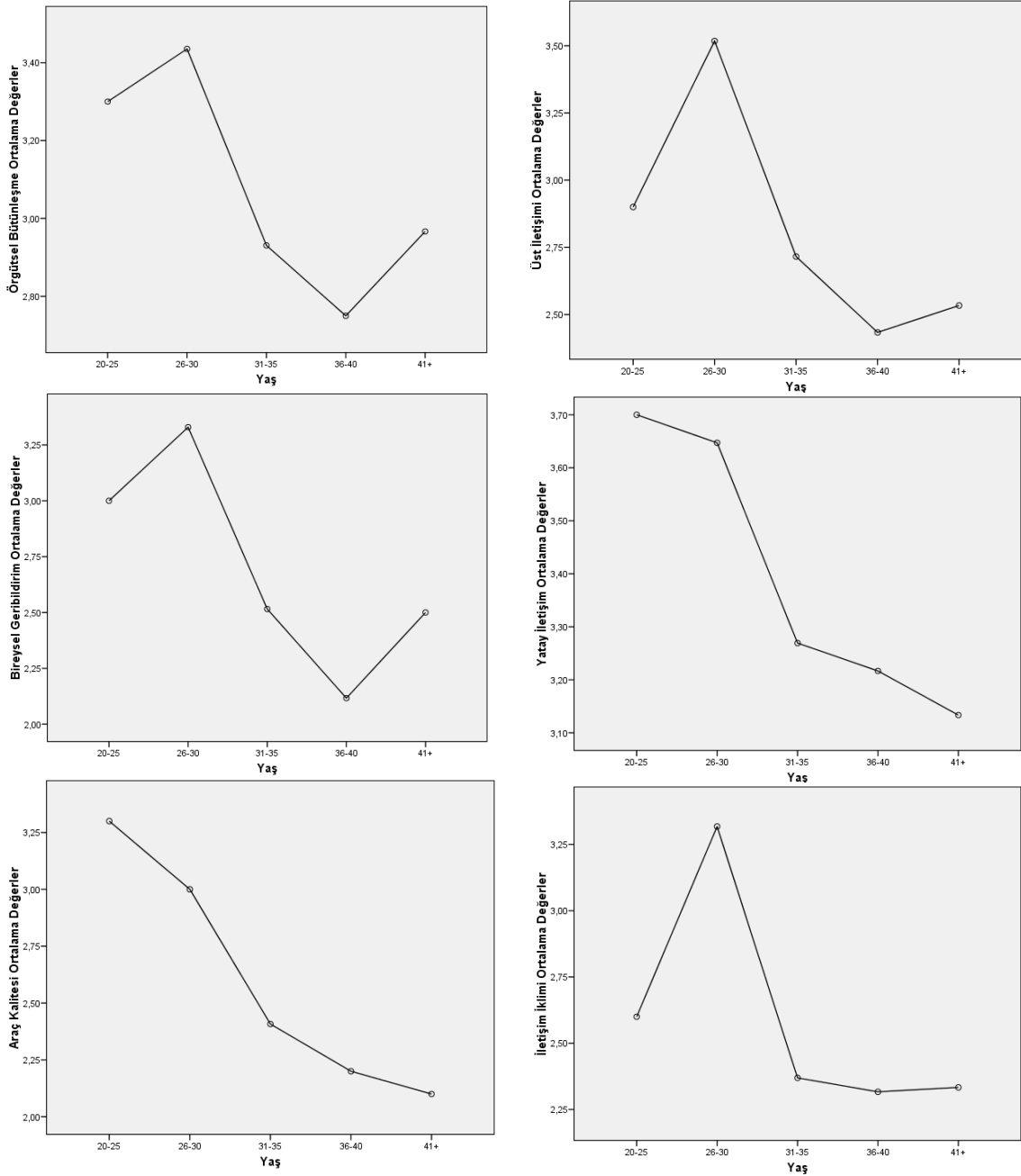
*Tablo 4. İletişim Doyumu İle Yaş, Eğitim Ve Çalışma Süresi Değişkenleri Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları*

		2007		2010	
		F	Anlamlılık	F	Anlamlılık
Kurum Bilgisi	Yaş	0,847	0,501	2,100	0,090
	Eğitim	4,587	0,014*	0,041	0,960
	Çalışma Süresi	1,617	0,182	0,985	0,422
Örgütsel Bütünleşme	Yaş	3,166	0,020*	0,782	0,540
	Eğitim	0,319	0,728	0,410	0,665
	Çalışma Süresi	2,759	0,036*	0,946	0,443
Bireysel Geribildirim	Yaş	3,866	0,007*	0,913	0,461
	Eğitim	1,497	0,232	0,955	0,390
	Çalışma Süresi	3,565	0,011*	0,562	0,691
Üst İletişimi	Yaş	2,760	0,036*	0,856	0,495
	Eğitim	0,944	0,395	0,068	0,934
	Çalışma Süresi	2,472	0,054	0,511	0,728
Yatay İletişim	Yaş	3,251	0,018*	1,132	0,349
	Eğitim	1,617	0,207	0,416	0,661
	Çalışma Süresi	2,418	0,059	0,571	0,684
Araç Kalitesi	Yaş	3,331	0,016*	4,068	0,005*
	Eğitim	2,431	0,097	0,237	0,790
	Çalışma Süresi	1,136	0,349	1,153	0,339
İletişim İklimi	Yaş	5,716	0,001*	1,220	0,310
	Eğitim	1,032	0,363	0,526	0,593
	Çalışma Süresi	2,526	0,050	0,381	0,822

\*p<0,05

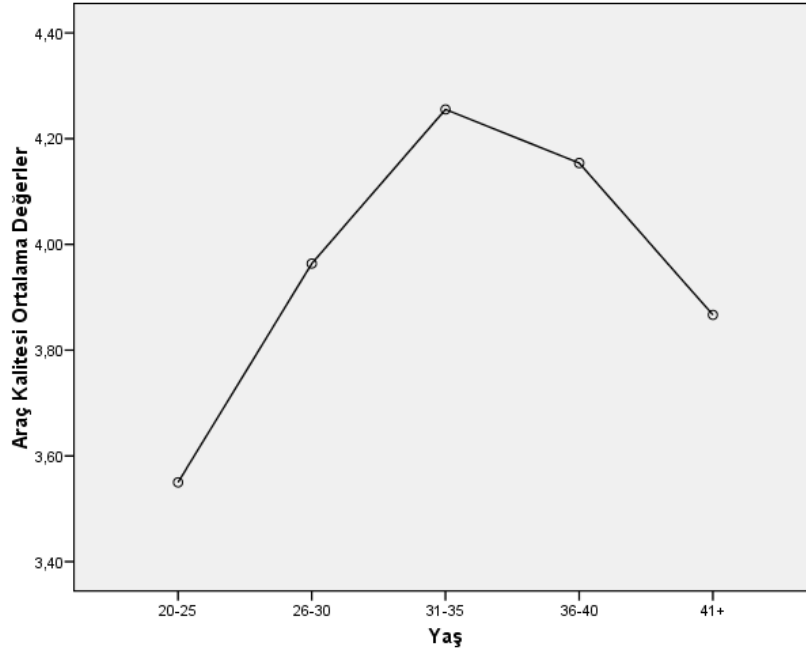
2007 yılı için yaş açısından bakıldığında, iletişim doyumunun örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, üst iletişimi, yatay iletişim, araç kalitesi ve iletişim iklimi boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri

yapılmıştır. Buna göre örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim ve iletişim iklimi boyutunda 26-30 yaş grubundakiler, 31-35 ve 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla tatmine sahip olduklarını belirtmektedirler. Üst iletişim, yatay iletişim ve araç kalitesi boyutunda ise 26-30 yaş grubundakiler, 31-35, 36-40 ve 41 ve üstü yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla tatmine sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu sonuçlar Şekil 2’de daha net görülmektedir.



Şekil 2. Yaş Değişkeni ve İletişim Doyumunu ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2007

2010 yılı için iletişim doyumunun sadece araç kalitesi boyutunda yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunda görmek için yapılan Post-hoc analizlerine göre 31-35 yaş grubunda olanlar diğer yaş gruplarında çalışanlara oranla daha fazla araç kalitesi tatminine sahip olduklarını belirtmektedirler (Şekil 3).

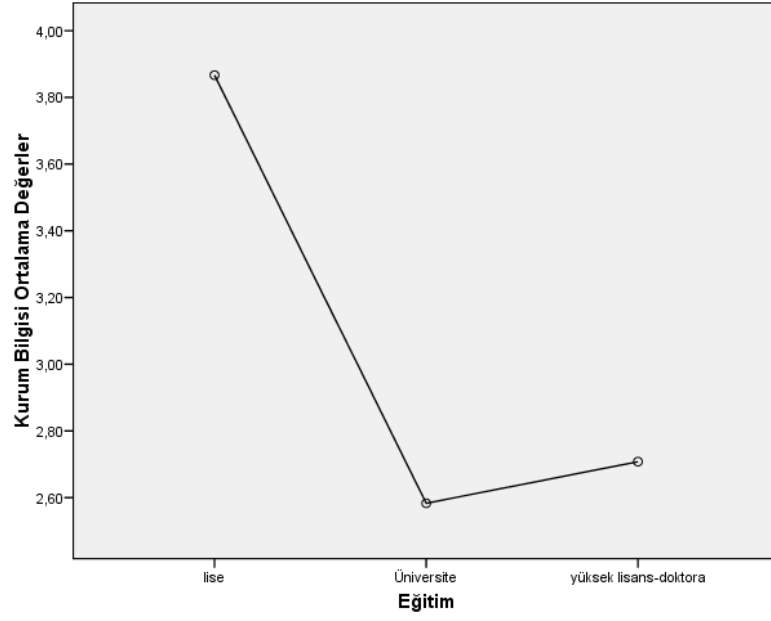


*Şekil 3. Yaş Değişkeni ve Araç Kalitesi ANOVA Analizi Ortalama Grafiği - 2010*

2007 yılı için, eğitim açısından sadece kurum bilgisi boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri sonuçlarına göre, Lise mezunlarının üniversite ve yüksek lisans-doktora mezunlarına oranla daha fazla tatmine sahiptirler. Bu sonuç Şekil 4'de de görülmektedir.

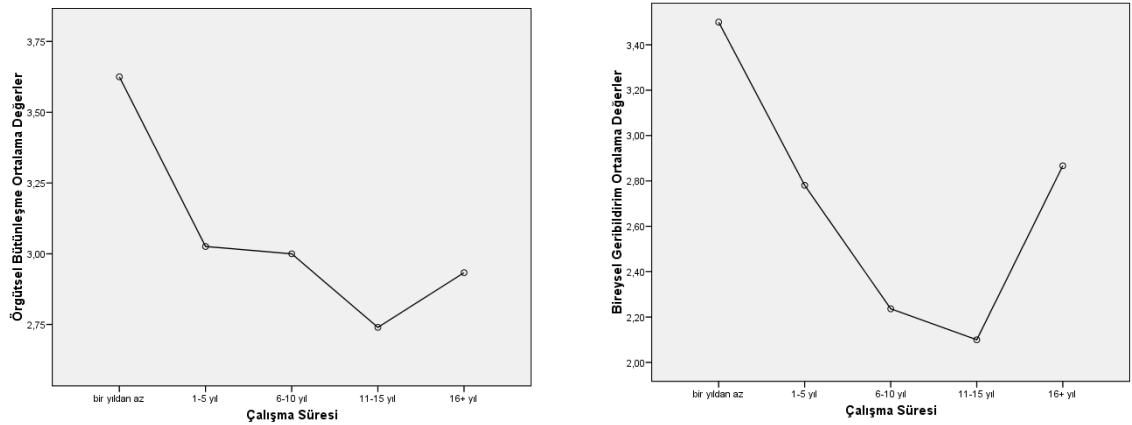
2010 yılında eğitim ile iletişim doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.





**Şekil 4. Eğitim Değişkeni ve İletişim Doymu ANOVA Analizi Ortalama Grafiği - 2007**

2007 yılı için çalışma süresi açısından bakıldığında ise örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri yapılmıştır. Buna göre, örgütsel bütünleşme ve Bireysel geri bildirim boyutunda bir yıldan az çalışanlar 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan daha fazla tatmine sahiplerdir. Bu durum Şekil 5’de görülmektedir.

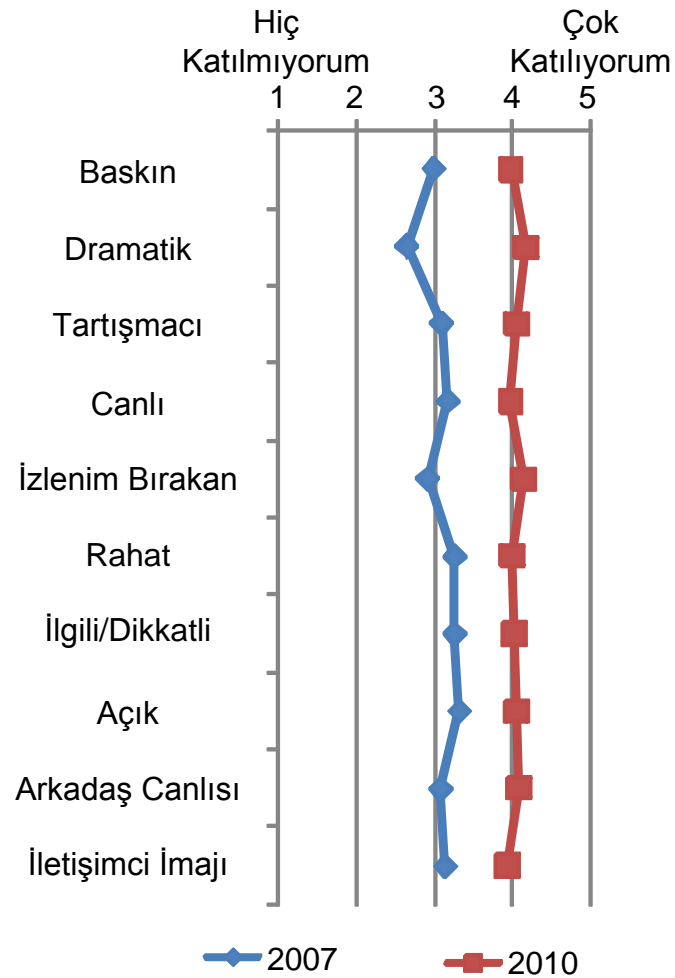


**Şekil 5. Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişim Doymu ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2007**

2010 yılı için çalışma süresi ile iletişim doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

#### 4.4. İletişimci Biçimleri

İletişimci biçimlerinin 10 boyutu, (baskın, dramatik, tartışmacı, canlı, izlenim bırakan, rahat, ilgili / dikkatli, açık, arkadaş canlısı, iletişimci imajı) ankette 51 ifade ile ölçülmüştü. Bu 10 boyutun her biri için, boyutu oluşturan ifadelerin ortalaması alınarak ilgili boyut gerekli duyulacak analizler için oluşturulmuştur. İletişimci biçimlerinin 10 boyutuna ilişkin ortalama değerler grafiği Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6. İletişimci Biçimlerinin 10 Boyutuna İlişkin Ortalama Değerler Grafiği

2007 yılı için, katılımcıların iletişimci biçimlerinin on boyutuna ilişkin ortalama değerler birbirine çok yakındır. Katılımcılar, yöneticilerini herhangi bir iletişimci biçimine oturmakta zorluk yaşamaktadırlar. On boyuta ilişkin ortalama değerler ölçekte “kararsızım” seçeneğini ifade eden 3 değerinin etrafında dağılmaktadır. 2010 yılında ise durum biraz farklıdır. 2010 yılında ortalama değerler 3,9 ile 4,2 arasında değişmektedir. Katılımcılar 2010 yılına gelindiğinde iletişimci biçimler konusunda 2007 yılına oranla daha fazla fikir sahibidirler ve iletişimcileri bir kategoriye oturtabilmektedirler.

*Tablo 5. İletişimci Biçimi Değişkenleri İle Ölçüm Yılları Arasındaki T-Test Sonuçları*

		N	Ort.	t	Anlamlılık
Baskın	2007	63	3,0	-11,218	0,000*
	2010	74	4,0		
Dramatik	2007	63	2,6	-14,319	0,000*
	2010	74	4,2		
Tartışmacı	2007	63	3,1	-8,422	0,000*
	2010	74	4,1		
Canlı	2007	63	3,2	-9,000	0,000*
	2010	74	4,0		
İzlenim Bırakan	2007	63	2,9	-10,164	0,000*
	2010	74	4,1		
Rahat	2007	63	3,3	-7,938	0,000*
	2010	74	4,0		
İlgili/Dikkatli	2007	63	3,3	-7,342	0,000*
	2010	74	4,0		
Açık	2007	63	3,3	-7,727	0,000*
	2010	74	4,1		
Arkadaş Canlısı	2007	63	3,1	-8,645	0,000*
	2010	74	4,1		
İletişimci İmajı	2007	63	3,1	-7,302	0,000*
	2010	74	3,9		

\*p<0,05

İletişimci biçimlerinin 10 boyutuna ait ortalama değerlerin 2007 ve 2010 yıllarına arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini bulmak için t-test analizi yapılmıştır (Tablo 5). Test sonuçlarına göre iletişimci biçiminin on boyutuna ilişkin ortalama değerler yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcılar 2010 yılında 2007 yılına oranla tüm iletişimci biçimlerinin değişim gösterdiğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, katılımcılar 2010 yılında 2007 yılına oranla, iletişimcilerinin daha basın, daha dramatik, daha tartışmacı, daha canlı, daha izlenim bırakan, daha rahat, daha ilgili, daha açık, daha arkadaş canlısı, daha iletişimci imajına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

İletişimci biçimlerinin on boyutuna ait ortalama değerlerin katılımcıların demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile cinsiyet değişkeni için t-test, yaş eğitim ve çalışma süresi değişkenleri için ise ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 6. İletişimci biçimleri Değişkenleri İle Cinsiyet Arasındaki T-Test Sonuçları

	Cinsiyet	2007				2010			
		N	Ort.	t	Anlamlılık	N	Ort.	t	Anlamlılık
Baskın	Erkek	49	3,1	2,072	0,043*	57	4,0	0,268	0,791
	Kadın	14	2,7			17	4,0		
Dramatik	Erkek	49	2,7	0,981	0,331	57	4,1	-1,101	0,281
	Kadın	14	2,5			17	4,3		
Tartışmacı	Erkek	49	3,2	2,045	0,045*	57	4,0	-0,712	0,484
	Kadın	14	2,7			17	4,1		
Canlı	Erkek	49	3,2	0,452	0,653	57	4,0	0,595	0,557
	Kadın	14	3,1			17	3,9		
İzlenim Bırakan	Erkek	49	3,0	0,993	0,325	57	4,2	0,343	0,734
	Kadın	14	2,7			17	4,1		
Rahat	Erkek	49	3,4	2,293	0,025*	57	4,0	-0,976	0,339
	Kadın	14	2,9			17	4,1		
İlgili/Dikkatli	Erkek	49	3,3	0,882	0,381	57	4,0	-0,905	0,376
	Kadın	14	3,1			17	4,1		
Açık	Erkek	49	3,4	1,243	0,219	57	4,1	0,053	0,958
	Kadın	14	3,1			17	4,0		
Arkadaş Canlısı	Erkek	49	3,2	1,976	0,053	57	4,1	1,616	0,115
	Kadın	14	2,7			17	4,0		
İletişimci İmajı	Erkek	49	3,3	2,299	0,025*	57	3,9	-0,838	0,410
	Kadın	14	2,7			17	4,0		

\*p<0,05

T- test sonuçlarına göre 2007 yılında iletişimci biçimlerinden baskın, tartışmacı, rahat, iletişimci imajı biçimleri kadın ve erkek katılımcılara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren bu iletişimci biçimlerinde erkek katılımcılar daha fazla ortalama değere sahiptirler. Başka bir deyişle, erkek katılımcılar yöneticilerin daha çok baskın, daha çok tartışmacı, daha çok rahat ve daha çok iletişimci imajına sahip olduklarını düşünmektedirler. 2010 yılında ise iletişimci biçimleri ortalama değerler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yaş, eğitim ve çalışma yılı değişkenleri açısından iletişimci biçiminin 10 boyutuna ait ortama değerlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

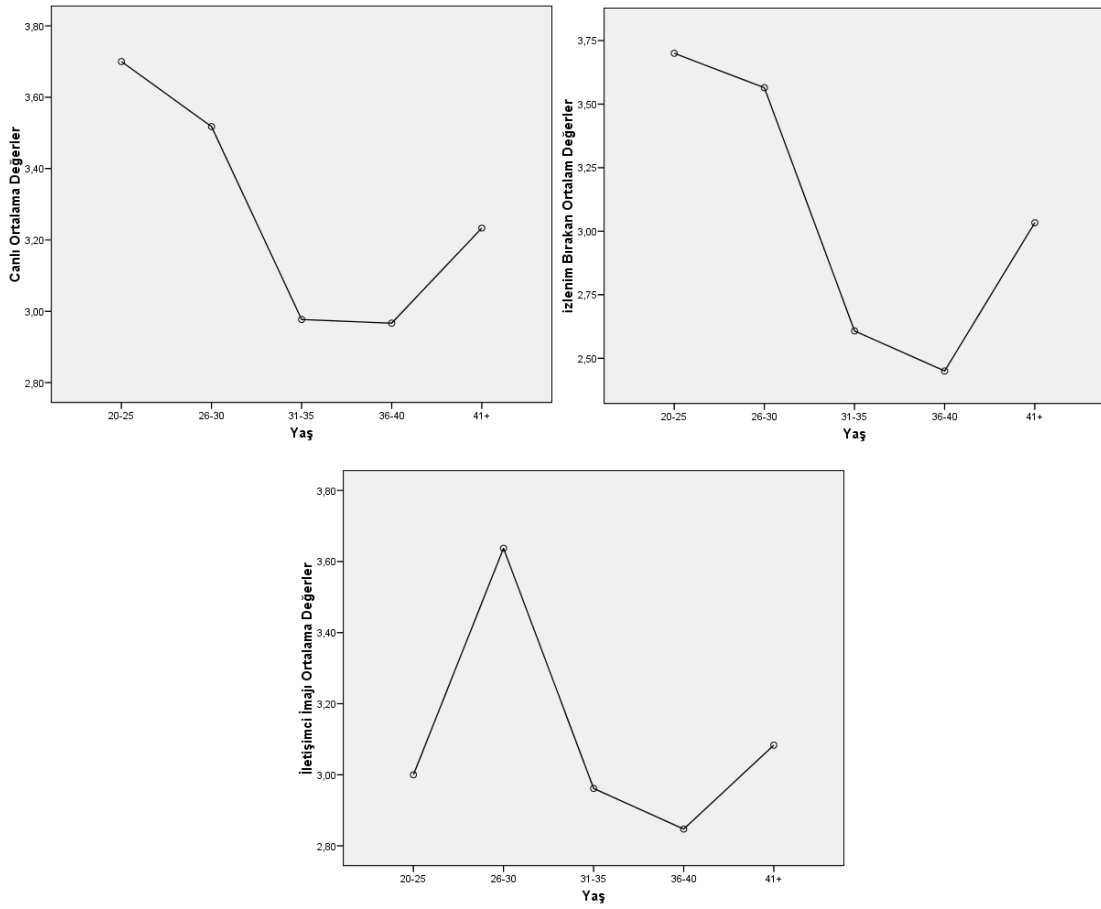
*Tablo 7. İletişimci Biçimi İle Yaş, Eğitim Ve Çalışma Süresi Değişkenleri Arasındaki ANOVA Analizi Sonuçları*

		2007		2010	
		F	Anlamlılık	F	Anlamlılık
Baskın	Yaş	2,523	0,051	1,892	0,122
	Eğitim	1,807	0,173	0,182	0,834
	Çalışma Süresi	1,778	0,146	0,971	0,429
Dramatik	Yaş	2,387	0,061	2,699	0,038*
	Eğitim	1,584	0,214	0,157	0,855
	Çalışma Süresi	1,924	0,119	2,323	0,065
Tartışmacı	Yaş	2,187	0,082	1,602	0,184
	Eğitim	3,222	0,047*	0,093	0,911
	Çalışma Süresi	4,724	0,002*	0,628	0,644
Canlı	Yaş	2,831	0,033*	1,379	0,250
	Eğitim	2,689	0,076	0,474	0,624
	Çalışma Süresi	1,333	0,269	0,457	0,767
İzlenim Bırakan	Yaş	5,318	0,001*	1,459	0,224
	Eğitim	1,032	0,363	0,398	0,673
	Çalışma Süresi	4,728	0,002*	0,974	0,427
Rahat	Yaş	1,862	0,129	4,211	0,004*
	Eğitim	3,652	0,032*	2,299	0,108
	Çalışma Süresi	1,062	0,383	4,690	0,002*
İlgili/Dikkatli	Yaş	0,782	0,542	5,279	0,001*
	Eğitim	1,622	0,206	0,577	0,564
	Çalışma Süresi	0,226	0,923	3,585	0,010*
Açık	Yaş	2,021	0,103	0,551	0,699
	Eğitim	2,141	0,126	3,048	0,054
	Çalışma Süresi	0,789	0,537	0,477	0,752
Arkadaş Canlısı	Yaş	1,859	0,130	2,329	0,065
	Eğitim	2,610	0,082	1,316	0,275
	Çalışma Süresi	0,248	0,910	4,514	0,003*
İletişimci İmajı	Yaş	2,807	0,034*	0,248	0,910
	Eğitim	0,515	0,600	0,228	0,797
	Çalışma Süresi	2,362	0,064	0,382	0,821

\*p<0,05

2007 yılı için yaş açısından bakıldığında, iletişimci biçiminin canlı, izlenim bırakan ve iletişimci imajı boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

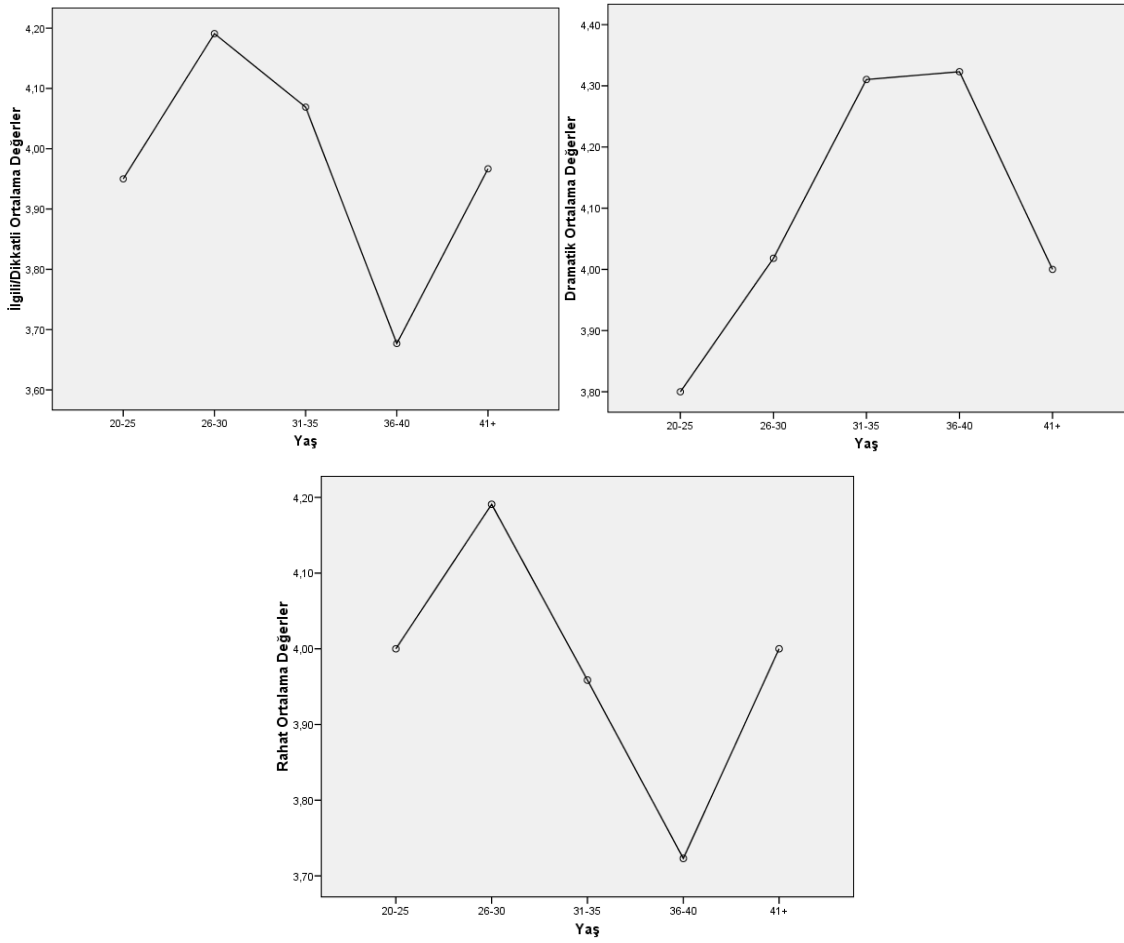
Anlamli farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri yapılmıştır. Buna göre canlı, izlenim bırakan ve iletişimci imajı iletişimci biçimi boyutlarında 26-30 yaş grubundakiler, 31-35 ve 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan daha fazla yöneticilerinin canlı, izlenim bırakan ve iletişimci imajı iletişimci biçimine sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu sonuçlar Şekil 7'de de görülmektedir.



*Şekil 7. Yaş Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2007*

2010 yılı için yaş açısından bakıldığında dramatik, rahat ve ilgili/dikkatli iletişimci biçimleri boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri yapılmıştır. Buna göre 20-25 yaş grubundaki çalışanlar 31-35 ve 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan yöneticilerinin daha az dramatik iletişimci biçimine

sahip olduğunu belirtmektedirler. Rahat iletişimci boyutunda ise 26-30 yaş grubu ile 31-35 ve 36-40 yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 26-30 yaş grubundakiler 31-35 ve 36-40 yaş grubuna göre yöneticilerinin daha rahat olduğunu düşünmekte. İlgili/dikkatli boyutunda ise 36-40 yaş grubundakiler 26-30 ve 31-35 yaş grubundakiler oranla yöneticilerin daha az ilgili/dikkatli iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. Sonuçlar şekil 8'de de görülmektedir.

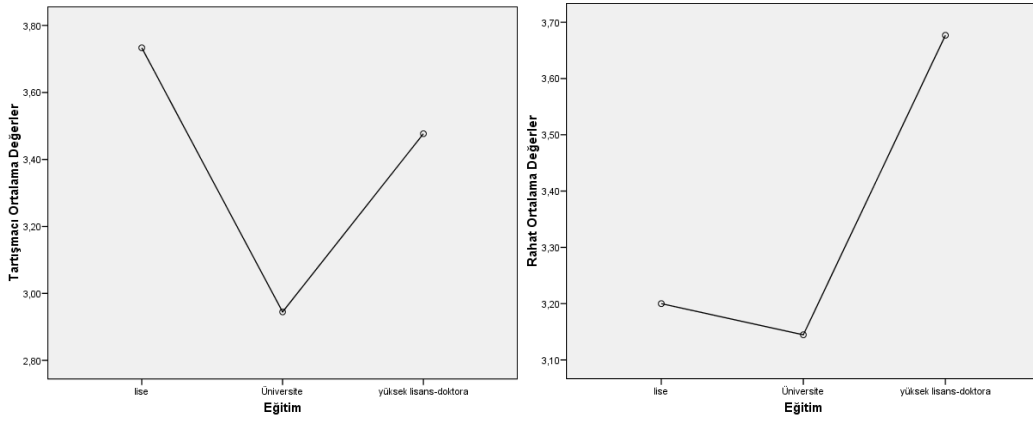


*Şekil 8. Yaş Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2010*

Eğitim açısından bakıldığında 2007 yılında tartışmacı ve rahat boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri sonuçlarına göre, tartışmacı iletişimci



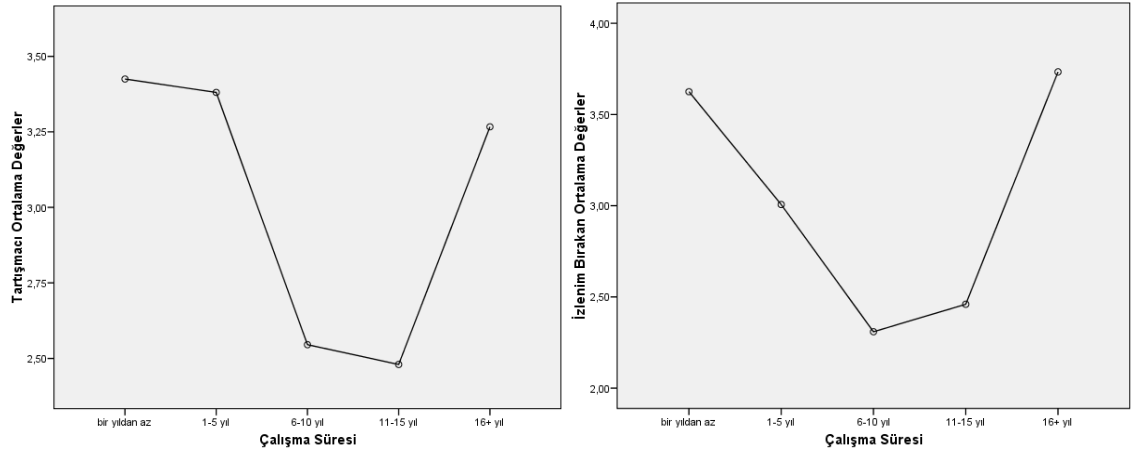
biçiminde yüksek lisans-doktora mezunları, üniversite mezunlarına göre yöneticilerinin daha çok tartışmacı iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. Rahat iletişimci boyutunda ise yüksek lisans-doktora mezunları, lise ve üniversite mezunlarına göre yöneticilerinin daha çok rahat iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu sonuç Şekil 9'da görülmektedir



*Şekil 9. Eğitim Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2007*

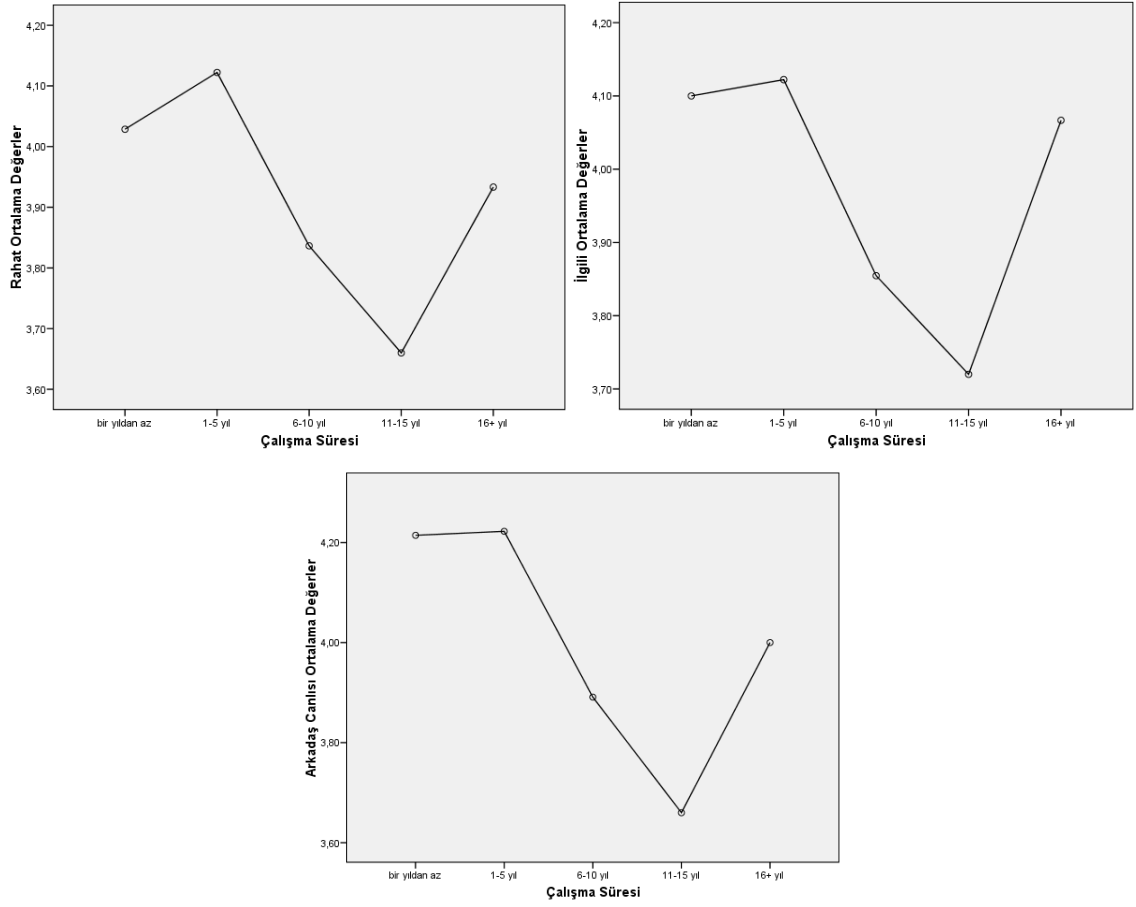
Eğitim açısından 2010 yılında iletişimci biçimleri anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Çalışma süresi açısından bakıldığında ise 2007 yılında tartışmacı ve izlenim bırakan boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizleri yapılmıştır. Buna göre, tartışmacı boyutunda bir yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanlar, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan yöneticilerinin daha fazla tartışmacı iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. İzlenim bırakan boyutunda ise 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar, bir yıldan az, 1-5 yıl ve 16 yıl üstü çalışma süresine sahip çalışanlardan yöneticilerinin daha az izlenim bırakan iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu durum Şekil 10'da görülmektedir.



**Şekil 10. Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2007**

2010 yılında ise çalışma süresi ile rahat, ilgili/dikkatli ve arkadaş canlısı iletişimci biçimleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Post-Hoc analizlerine göre; rahat, ilgili/dikkatli ve arkadaş canlısı iletişimci biçimlerinde 1-5 yıl ile 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1-5 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin daha rahat, daha ilgili/dikkatli ve daha arkadaş canlısı iletişimci biçimine sahip olduğunu belirtmektedirler. Sonuçlar Şekil 11'de de görülmektedir.



Şekil 11. Çalışma Süresi Değişkeni ve İletişimci Biçimi ANOVA Analizi Ortalama Grafikleri - 2010

#### 4.5. İletişimci Biçimlerinin İletişim Doyumuna Etkisi

İletişimci biçimleri değişkenleri ile iletişim boyutu değişkenleri arasındaki ilişkiyi görmek amacı ile yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre (Tablo 9), 2007 yılı için değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları (Pearson r) 0,27 ile 0,69 arasında değişmektedir.

2007 yılında tartışmacı ve rahat iletişimci biçimi ile yatay iletişim doyumunda arasında ilişki bulunmamaktadır. Diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu şu anlama gelmektedir. İletişimci biçimdeki olumlu artış iletişim doyumunda da olumlu artışa neden olmaktadır. Ters

durumda, iletişimci biçimlerindeki olumsuzluk, iletişim doyumuna da olumsuz olarak yansımaktadır.

*Tablo 8. İletişimci Biçimi Değişkenleri İle İletişim Doyumu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi - 2007*

İletişimci Biçimi/İletişim Doyumu	Kurum Bilgisi	Örgütsel Bütünleşme	Bireysel Geribildirim	Üst İletişimi	Yatay İletişim	Araç Kalitesi	İletişim İklimi
Baskın	0,46**	0,42**	0,52**	0,55**	0,29*	0,49**	0,47**
Dramatik	0,48**	0,29*	0,46**	0,53**	0,40**	0,50**	0,43**
Tartışmacı	0,41**	0,27*	0,43**	0,46**	0,21	0,32*	0,35**
Canlı	0,49**	0,35**	0,42**	0,49**	0,39**	0,39**	0,36**
İzlenim Bırakan	0,60**	0,49**	0,65**	0,69**	0,37**	0,56**	0,57**
Rahat	0,47**	0,49**	0,57**	0,51**	0,19	0,46**	0,53**
İlgili/Dikkatli	0,51**	0,34**	0,46**	0,48**	0,30*	0,50**	,039**
Açık	0,50**	0,40**	0,69**	0,74**	0,29*	0,59**	0,49**
Arkadaş Canlısı	0,48*	0,42*	0,59**	0,63**	0,37**	0,65**	0,50**
İletişimci İmajı	0,62**	0,46**	0,60**	0,65**	0,30*	0,58**	0,63**

\*\*p<0,01 \*p<0,05

2010 yılı için değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları (Pearson r) 0,26 ile 0,55 arasında değişmektedir. 2007 yılına oranda 2010 yılında daha az değişken arasında ilişki bulunmaktadır. Anlamlı ilişkilerin tümü pozitifdir. Korelasyon sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

*Tablo 9. İletişimci Biçimi Değişkenleri İle İletişim Doyumu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Matrisi - 2010*

İletişimci Biçimi/İletişim Doyumu	Kurum Bilgisi	Örgütsel Bütünleşme	Bireysel Geribildirim	Üst İletişimi	Yatay İletişim	Araç Kalitesi	İletişim İklimi
Baskın	0,46**	0,27*	0,20	0,21	0,26*	0,34**	0,16
Dramatik	0,38**	0,21	0,24*	0,15	0,31**	0,55**	0,36**
Tartışmacı	0,10	0,17	-0,06	0,09	0,29*	0,29*	-0,06
Canlı	0,28*	0,21	0,22	0,16	0,084	0,39**	0,19
İzlenim Bırakan	0,14	0,11	0,15	0,29*	0,32**	0,41**	0,31**
Rahat	0,08	0,21	-0,05	0,41**	0,28*	-0,97	-0,17
İlgili/Dikkatli	0,38**	-0,29	0,03	0,40	0,07	-0,25	-0,12
Açık	0,08	0,19	0,08	0,20	0,11	0,10	0,00
Arkadaş Canlısı	0,29*	0,03	0,15	0,22	0,60	-0,02	0,05
İletişimci İmajı	0,17	0,22	0,11	0,33**	0,05	0,07	0,15

\*\*p<0,01 \*p<0,05

İletişim doyumunda, iletişimci biçimlerinin etkisinin ne olduğunu bulmak için yapısal eşitlik modellemesinde (YEM) örtük değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Ölçme modelleri tarafından doğrulanan yapılar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı

durumlar yapısal eşitlik modelleri olarak adlandırılır (Şimşek, 2007: 12). YEM modelleri araştırmacılara değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme olanağı sağlamaktadır. YEM, basit doğrusal regresyon analizine benzemekle birlikte, kuramsal yapılar arasındaki etkileşimleri, bu yapılara ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır. YEM'in tersine geleneksel regresyon modellerinde açıklayıcı değişkendeki ölçme hataları etkin bir biçimde önemsenmez. Ayrıca YEM, çok değişkenli modellerin test edilmesi tahmini ve geliştirilmesi için olanaklar sunar (Yılmaz ve Çelik, 2006: 7).

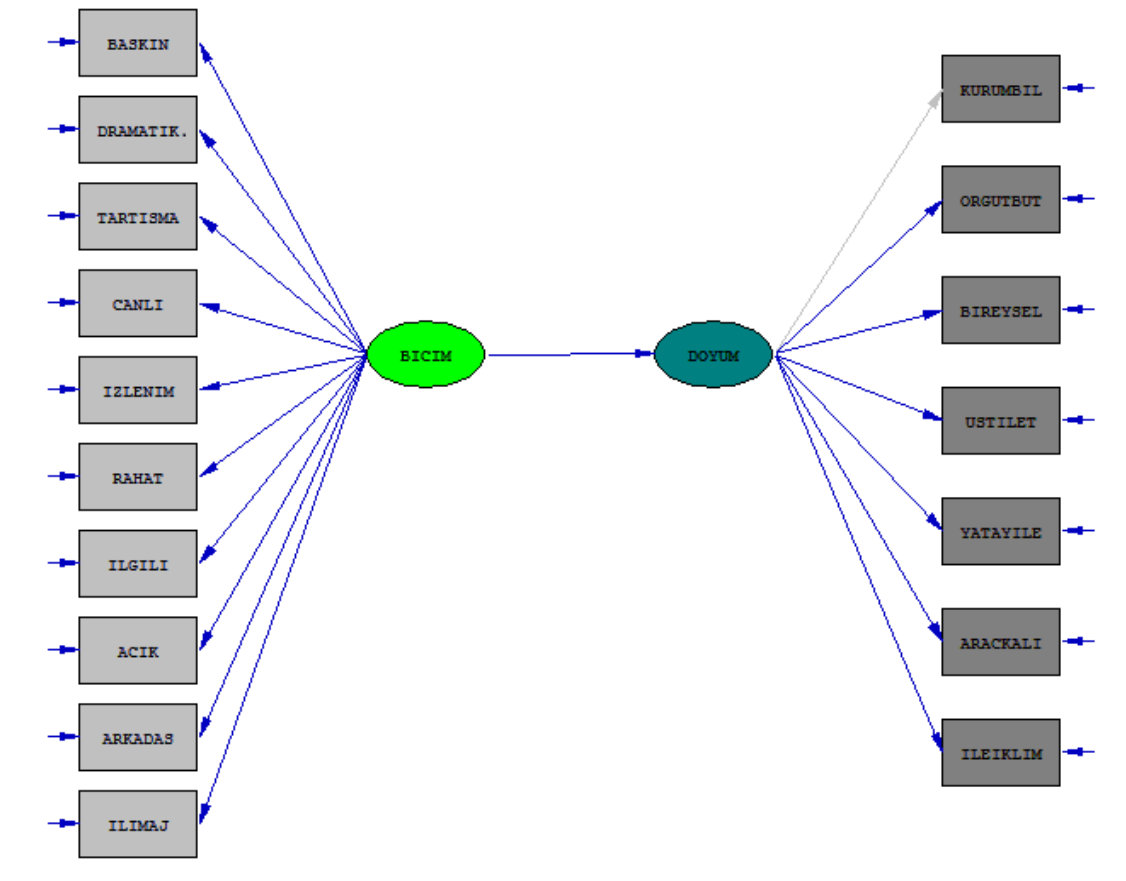
Yol analizi yapısal eşitlik sistemleri içinde yer alan bir yöntemdir. Karmaşık nedensel ilişkileri barındıran değişkenlerden oluşan sistemleri açıklayabilmek ve kolay bir şekilde yorumlayabilmek için yol analizi kullanılmaktadır. Yol analizinde model belirlenirken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerindeki etkilerinin yönü belirlenerek analiz yapılır. (burada iletişimci biçimlerinin iletişim doyumuna olan etkisi). Yol katsayılarının belirlenmesi için modelde yer alan değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmalıdır. Hesaplanan yol katsayıları dışsal değişkendeki bir birimlik değişime bağlı olarak içsel değişkende beklenen değişim miktarını göstermektedir. Yol katsayıları Standartlaştırılmış regresyon katsayıları olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2006: 8).

Analiz sonucunda elde edilen standardize edilmiş yol katsayılarının yorumlanmasında şu kritik değerler kullanılır: 0,10'dan küçük değerler küçük etkilere, 0,30 civarındaki değerler orta düzeyde etkilere, 0,50 ve üzerindeki değerler yüksek düzeydeki etkilere işaret etmektedir (Şimşek, 2007: 126).

Modelim uyum iyiliğinin testi kullanılan indeksler ise şunlardır: GFI (uyum iyiliği indeksi-goodnes of fit index), RMSA (ortalama hata karekök yaklaşımı-Root mean square error approximation), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi-comperative fit index), NFI ( normlandırılmış uyum indeksi- The normed fit index) dir. Bunun yanında  $X^2$  (Ki-kare) değeri ile sd (serbeslik derecesi) oranı göz önünde bulundurulur. (Yılmaz, 2004).

Uyum için  $X^2/sd$  oranının 2,0 den küçük olması gerekmektedir (Yukl, Chavez, Seifert, 2005). RMSA için 0,05' e eşit veya daha küçük bir değer mükemmel uyuma, 0,08 ile 0,10 arasındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0,10'dan büyük değerler ise kötü uyuma karşılık gelmektedir. GFI, CFI ve NFI, 0 ile 1 arasında değişen değerler alırlar. Bu değerlerin 1'e yakın olması kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. (Yılmaz, 2004: 82)

Yapılan ilişki analizi sonucunda iletişimci biçimi ile iletişim doyumu arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu daha önce belirtilmişti. Buradan hareketle İletişimci biçimlerinin iletişim doyumu üzerine etkisi için Şekil 12'deki model oluşturulmuştur.



Şekil 12. Yapısal Eşitlik Modeli (İletişimci Biçimi ve İletişim Doymu)

Modelde yer alan İletişimci biçimi (BİCİM), 10 değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; baskın (BASKIN), dramatik (DİRAMATİK), tartışmacı (TARTISMA), canlı (CANLI), izlenim bırakan (İZLENİM), rahat (RAHAT), ilgili/dikkatli (İLGİLİ), açık (ACIK), arkadaş canlısı (ARAKDAS), ve iletişimci imajıdır (İLİMAJ). İletişim doyumunu (DOYUM) ise 7 değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; kurum bilgisi (KURUMBİL), örgütsel bütünleşme (ORGUTBUT), bireysel geribildirim (BİREYSEL), üst iletişim (USTİLET), yatay iletişim (YATAYİLE), araç kalitesi (ARACKALI) ve iletişim iklimidir (İLEİKLİM).

Yapılan analiz sonucunda 2007 yılı verisinden oluşturulan modele ilişkin uyum değerleri Tablo 10'da, 2010 yılı verisinden oluşturulan modele ilişkin uyum değerleri de Tablo 11'de görülmektedir.

2007 yılı için oluşturulan modelin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 13'de, 2010 yılı için oluşturulan modelin standardize edilmiş yol katsayıları ise Şekil 14'de görülmektedir. İletişimci biçimi ile iletişim doyumunu arasındaki etki büyüklüğü 2007 yılı için 0,72'dir. Bu durumda iletişimci biçimi değişkeninin iletişim doyumunu üzerindeki etkisi yüksek düzeydedir. Ayrıca iletişim doyumunun %52'si iletişimci biçimlerince açıklanmaktadır ( $R^2=0,52$ ).

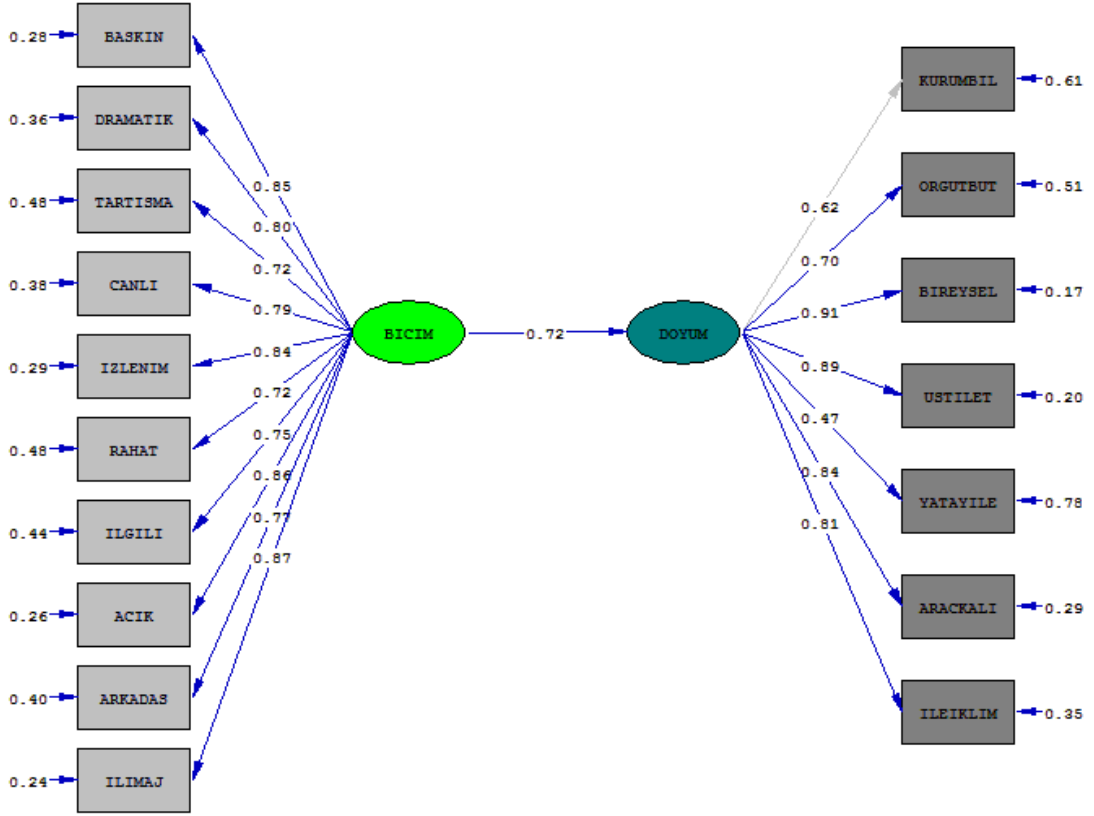
İletişimci biçimi ile iletişim doyumunu arasındaki etki büyüklüğü 2010 yılı için 0,53'tür. Bu durumda iletişimci biçimi değişkeninin iletişim doyumunu üzerindeki etkisi orta düzeydedir. Ayrıca iletişim doyumunun %28'i iletişimci biçimlerince açıklanmaktadır ( $R^2=0,28$ ). 2010 yılı için etki büyüklüğünün düşmüş olmasının temel nedeni değişkenler arasındaki ilişkilerin çok az ve zayıf olması olabilir.

*Tablo 10. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri - 2007*

$\chi^2/sd$	RMSA	GFI	CFI	NFI
20,6	0,211	0,61	0,70	0,69

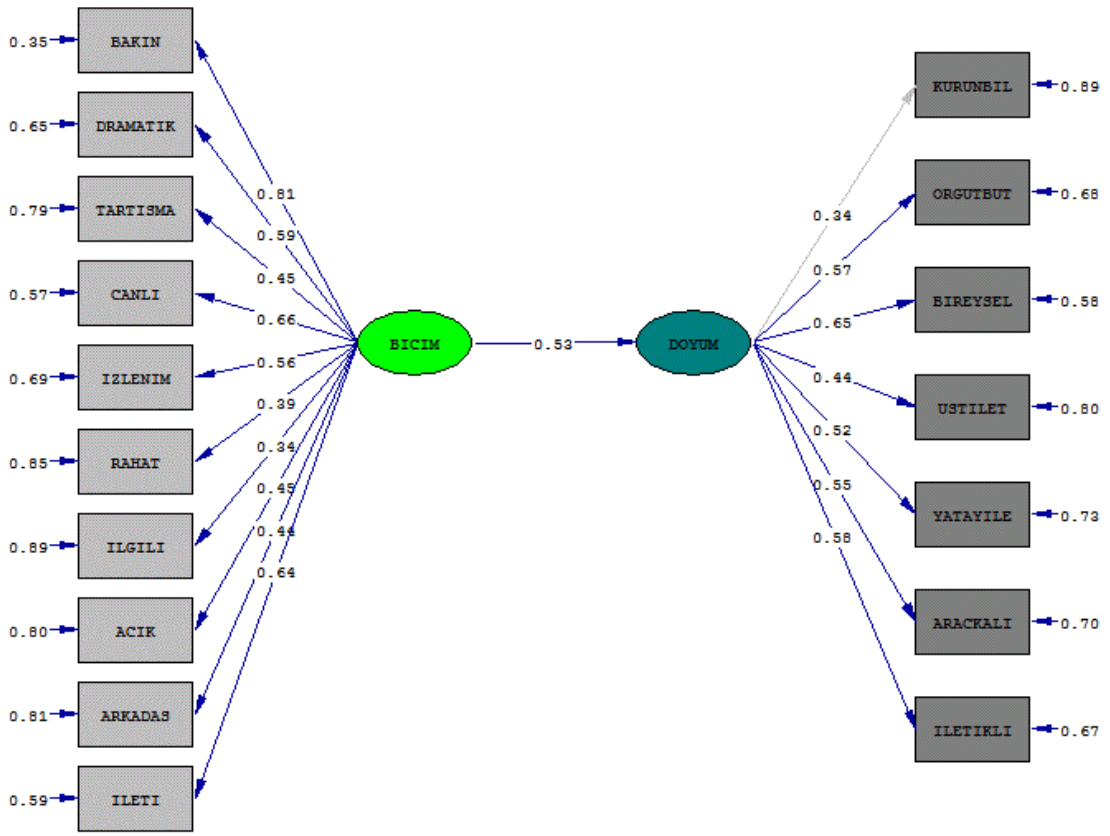
Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri - 2010

$\chi^2/sd$	RMSA	GFI	CFI	NFI
16,1	0,185	0,66	0,44	0,43



Şekil 13. İletişimci Biçimlerinin ve İletişim Doymu Üzerine Etkisi, Standartlaştırılmış Yol Katsayıları - 2007





Chi-Square=1901.76, df=118, P-value=0.00000, RMSEA=0.185

Şekil 14. İletişimci Biçimlerinin ve İletişim Doyumuna Üzerine Etkisi,  
Standartlaştırılmış Yol Katsayıları - 2010

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

### 5.1. Sonuç

#### 5.1.1. İletişim Doyumu

2007 ve 2010 yıllar arasında iletişim doyumunun yedi boyutunun ortalama değerleri farklılık göstermektedir. 2010 yılında katılımcılar iletişim doyumunu daha tatmin edici bulmaktadırlar.

##### 5.1.1.1. Cinsiyet – İletişim Doyumu

Cinsiyet açısından iletişim doyumunun yedi boyutuna ilişkin ortalama değerleri her iki ölçüm yılında da anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle iletişim doyumu cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

##### 5.1.1.2. Yaş – İletişim Doyumu

2007 yılı için yaş açısından bakıldığında, iletişim doyumunun, örgütsel bütünleşme, bireysel geribildirim, üst iletişimi, yatay iletişim, araç kalitesi ve iletişim iklimi boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

2010 yılı için iletişim doyumunda, yaş açısından, sadece araç kalitesi boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. *Genelde yönetim kademesi ve yönetime daha yakın çalışanlar bu (31-35; 36-40) yaş grubunda olduklarından yeni dönemde kullanılmaya başlanılan araçlardan daha çok ve daha verimli yararlanmaktadırlar.*

##### 5.1.1.3. Eğitim – İletişim Doyumu

2007 yılı anketinde Kurum Bilgisi konusunda, lise mezunları, üniversite ve yüksek lisans-doktora mezunlarına oranla daha fazla tatmine sahiptirler. *2007 öncesinde lise mezunları patron ile daha yakın sohbet ilişkisinde olduklarından,*

*verilen bilgilerin nitelik ve içeriği dikkate alınmaksızın, bu yakınlık onlar için yeterli olabilmektedir. Oysaki Üniversite mezunları açısından kuruma yönelik daha kapsamlı bilgiler bekleniyor olması doğaldır. Yüksek lisans mezunları zaten üst yönetimde olduklarından kuruma ilişkin bilgilere doğal olarak sahiptirler.*

2010 yılında eğitim ile iletişim doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. *Candy-Hoover Gruba katılımdan sonra Candy-Hoover Grup kültürü gereği, eğitim konusunda oluşturulan grupların tümüne, şirket içi pozisyonlarına göre, verilmesi gerektiği kadar bilgilendirme yapılmaya başlandı.*

#### **5.1.1.4. Çalışma Süresi – İletişim Doyumu**

2007 yılı için çalışma süresi açısından bakıldığında; örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, örgütsel bütünleşme ve bireysel geri bildirim boyutunda bir yıldan az çalışanlar, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan daha fazla iletişim doyumuna sahiplerdir. *İletişim doyumu yüksek katılımcıların yeni ve deneyimsiz olmaları nedeniyle tatmin eşikleri alt düzeydedir. Bu durum iletişim doyum düzeylerinin yüksek olmasına neden olmuştur.*

2010 yılı için çalışma süresi iletişim doyumu değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. *Bu da gösteriyor ki çalışanların kurumdaki çalışma süresinin artması 2007 deki durumu değiştirmiştir. 2007 de çalışma süreleri 1 yılın altında olan çalışanlar 2009 da 1-5 yıl grubuna geldiklerinde gerek kendi deneyimlerinin artması gerekse kurumu daha iyi tanımaları nedeni ile beklentileri bir miktar daha artmıştır. Ayrıca yeni dönemde çalışanlara gerekli bilgilendirme yapıldığından genelde iletişim doyumunda bir artış sağlanmış böylece çalışma yıllarının iletişim doyumuna etkisi ortadan kalkmıştır.*

### **5.1.2. İletişimci Biçimi**

2007 yılı için, katılımcıların iletişimci biçimlerinin on boyutuna ilişkin ortalama değerler birbirine çok yakındır. Katılımcılar, yöneticilerini herhangi bir iletişimci biçimine oturmakta zorluk yaşamaktadırlar.

2007 yılına göre 2010 yılı anketinde ortalama 4 civarına kaydığından yukarıda söz edilen kararsızlık ortadan kalkmıştır. 2010 yılına gelindiğinde çalışanlar yöneticilerin iletişimci biçimleri konusunda 2007 yılına oranla daha fazla fikir sahibidirler ve yöneticileri iletişimci kategorilerine oturtabilmektedirler.

Test sonuçlarına göre iletişimci biçiminin on boyutuna ilişkin ortalama değerler yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Katılımcılar 2010 yılında 2007 yılına oranla tüm iletişimci biçimlerinin değişim gösterdiğini belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, katılımcılar 2010 yılında 2007 yılına oranla, iletişimcilerinin daha basın, daha dramatik, daha tartışmacı, daha canlı, daha izlenim bırakan, daha rahat, daha ilgili, daha açık, daha arkadaş canlısı, daha iletişimci imajına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

#### **5.1.2.1. Cinsiyet – İletişimci Biçimi**

T- test sonuçlarına göre 2007 yılında iletişimci biçimlerinden baskın, tartışmacı, rahat, iletişimci imajı biçimleri kadın ve erkek katılımcılara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren bu iletişimci biçimlerinde erkek katılımcılar daha fazla ortalama değere sahiptirler. Başka bir deyişle, erkek katılımcılar yöneticilerin daha çok baskın, daha çok tartışmacı, daha çok rahat ve daha çok iletişimci imajına sahip olduklarını düşünmektedirler. *Yöneticiler erkek çalışanları ile daha açık iletişimde bulunurken bayanların yanında daha ölçülü davranışlar sergilemektedir.* 2010 yılında ise iletişimci biçimleri ortalama değerler katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### 5.1.2.2. Yaş – İletişimci Biçimi

2007 yılı için yaş açısından bakıldığında, iletişimci biçiminin, canlı, izlenim bırakan ve iletişimci imajı boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. *Yönetici Grubu 31-45 yaş arasındadır. 26-30 yaş grubu önceki kültür nedeniyle yöneticilerine doğal yakınlık yerine iş ilişkisi içinde olduklarından onları canlı, izlenim bırakan ve iletişimci imajı yüksek algılamışlardır. Ancak, yöneticilerin kendi yaş grubu, arkadaşlık ilişkileri nedeniyle onları daha yakından tanıdıklarından doğal hallerini daha iyi bilmekte ve iş rolü gereği olan davranışlarından ayıklayabilmişlerdir. Yatay iletişim doyumunun yüksek olması da bunu kanıtlamaktadır.*

2010 yılı için yaş açısından bakıldığında, dramatik, rahat ve ilgili/dikkatli iletişimci biçimleri boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 20-25 yaş grubundaki çalışanlar 31-35 ve 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan yöneticilerinin daha az dramatik iletişimci biçimine sahip olduğunu belirtmektedirler. *Yöneticiler 20-25 yaş grubuna doğrudan ve doğal yani daha rahat davranmaktadırlar.*

Rahat iletişimci boyutunda ise 26-30 yaş grubu ile 31-35 ve 36-40 yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. 26-30 yaş grubundakiler 31-35 ve 36-40 yaş grubuna göre yöneticilerinin daha rahat olduğunu düşünmektedir. *Yöneticiler, kendileri ile aynı yaş grubunda olan çalışanlar ile rahat iletişim kuramamaktadırlar. Bu durum, yöneticilerin genelinde yeni dönemde sisteme katılması ve tecrübeliler ile aralarında sanki bir yönetim - eleştirel muhalefet ilişkisi olmasından kaynaklanmaktadır.*

İlgili/dikkatli boyutunda ise 36-40 yaş grubundakiler 26-30 ve 31-35 yaş grubundakiler oranla yöneticilerin daha az ilgili/dikkatli iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. *Deneyimli olan işin detayını oldukça iyi bilen ancak yöneticilik sorumluluğuna zaman ayırması gerekmeyen çalışanlar yöneticilerinin ilgili-dikkatli olmadıklarını düşünmektedirler.*

### **5.1.2.3. Eğitim – İletişimci Biçimi**

Eğitim açısından bakıldığında, 2007 yılında tartışmacı ve rahat boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. *Candy-Hoover öncesi şirket kültüründe yüksek lisans ve doktora grubu aynı zamanda yönetici ya da yöneticilere çok yakın iletişimde olduğundan yöneticiler gruba daha rahat ve daha tartışmacı iletişim içindedirler.*

Eğitim açısından 2010 yılında iletişimci biçimleri anlamlı farklılıklar göstermemektedir. *Bu, yöneticilerin çalışanlarla iletişimlerinin Candy sonrası dönemde daha homojen olduğunu göstermektedir.*

### **5.1.2.4. Çalışma Süresi – İletişimci Biçimi**

Çalışma süresi açısından bakıldığında, 2007 yılında tartışmacı ve izlenim bırakan boyutlarında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, tartışmacı boyutunda bir yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanlar, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlardan yöneticilerinin daha fazla tartışmacı iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. *Candy-Hoover'dan önce yöneticiler yeniler ile daha tartışmacı yaklaşım içindedirler.*

İzlenim bırakan boyutunda ise 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar, bir yıldan az, 1-5 yıl ve 16 yıl üstü çalışma süresine sahip çalışanlardan yöneticilerinin daha az izlenim bırakan iletişimci biçimine sahip olduğunu düşünmektedirler. *6-15 yıl içinde olanlar, şirketi yenilere göre daha iyi tanımasını nedeniyle ve kişisel yöneticilik beklentilerine sahip olmalarından dolayı daha eleştirel baktıklarından yöneticilerini izlenim bırakma açısından yetersiz görmektedirler. En kıdemli çalışanlar ise duruma razı görülmektedir.*

2010 yılında ise çalışma süresi ile rahat, ilgili/dikkatli ve arkadaş canlısı iletişimci biçimleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

1-5 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar 6-10 ve 11-15 yıl çalışma süresine sahip katılımcılara oranla yöneticilerinin daha rahat, daha ilgili/dikkatli ve daha arkadaş canlısı iletişimci biçimine sahip olduğunu belirtmektedirler. *Yeni yöneticiler, iş yaşamlarında daha önceden aldıkları eğitimler ve daha önce çalıştıkları kuruluşların kültürlerinden olan kazanımları nedeniyle, şirkette diğerlerine göre daha yeni olan çalışanların beledikleri iletişimci biçimine sahiptirler. Diğer çalışanlar ise gerek karşılanmayan yöneticilik beklentilerinin burukluğu, gerekse yeni kültüre uyumda daha fazla güçlük yaşamaları nedeniyle yöneticilerine daha eleştirel bakmaktadırlar. Ayrıca, yeni yöneticilerin bu negatif duruma ayak uydurmaları nedeni ile karşılıklı olarak iletişimlerini geliştirememektedirler.*

### **5.1.3. İletişim Doymu – İletişimci Biçimi**

İletişim doymu ile iletişimci biçimleri arasındaki ilişki 9 regresyon analizi yerine, regresyon gibi nedenselliği ele alan 1 yapısal eşitlik modellemesiyle çözüldü. 2007 yılında tartışmacı ve rahat iletişimci biçimi ile yatay iletişim doymu dışında diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

*Bu şu anlama gelmektedir. İletişimci biçimdeki olumlu artış iletişim doymunda da olumlu artışa neden olmaktadır. Tersini durumda, iletişimci biçimindeki olumsuzluk, iletişim doymuna da olumsuz olarak yansımaktadır.*

## **5.2. Tartışma**

2007 ve 2010 yılı anket sonuçlarına göre ;

2010 yılında, 2007 yılına oranla daha az değişken arasında ilişki bulunmaktadır. 2007 yılı anketinde, iletişimci biçimi değişkeninin iletişim doymu üzerindeki etkisi yüksek düzeydedir. 2010 yılı anketinde, iletişimci biçimi değişkeninin iletişim doymu üzerindeki etkisi orta düzeydedir. *2010 yılı için etki büyüklüğünün düşmüş olmasının temel nedeni, değişkenler arasındaki ilişkilerin çok az ve zayıf olması olabilir.*

2007 yılı anketinde iletişim doyumunun içindeki değişkenliğin %72 si, iletişimci biçimleri tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan 28% başka değişkenlerce (örneğin kurum kültürü olabilir) açıklanmaktadır.

2010 yılı anketinde, iletişim doyumunun içindeki değişkenliğin %52 si, iletişimci biçimleri tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan % 48 başka değişkenlerce (örneğin kurum kültürü olabilir) açıklanmaktadır. *Yöneticilerin iletişimci biçimi standartlaştığı, yabancı şirkete devir nedeniyle iletişimde dilin etkisinin öne geçtiği düşünülmektedir.*

### **5.3. Öneriler**

Daha önce yapılan ve yukarıda belirtilen çeşitli araştırmaların sonuçları, iletişim doyumu yüksek kurumlarda hedeflenen başarıya çok daha kolay ulaşıldığını göstermektedir. Bu araştırma ile yöneticilerin iletişimci biçimlerindeki olumlu artışın iletişim doyumunda da olumlu artışa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle;

- Değişim planlanan kurumlarda, yeni yönetici alımı ve/veya atamalarında iletişimci biçimi bir kriter olarak göz önüne alınmalıdır.
- Değişim öncesi ve değişim sırasında yapılacak planlı eğitimler ile yöneticilerin ve yönetici adaylarının, iletişimci biçimleri geliştirilmelidir. Bu iletişim doyumunda artışa neden olacak ve istenen sonuca ulaşmak kolaylaşacaktır.
- Söz konusu eğitimin yanında, değişimde liderliği üstlenen yöneticiler ve çalışanlar, iletişim doyumunda artışı sağlayacak örnek iletişimci biçimi davranışlarını sergileyerek, beklenen iletişimci biçimlerinin tüm yöneticilerce benimsenmesini sağlamalıdır.



Unutulmamalıdır ki, iletişimci biçimlerindeki olumsuzluk, iletişim doyumuna da olumsuz olarak yansımaktadır. Diğer bir ifade ile iletişimci biçimdeki olumlu artış, iletişim doyumunda da olumlu artışa neden olmaktadır.

Gelecekteki araştırmalarda,

- İletişimci biçimlerinin geliştirilmesi için en uygun yönetimin ne olması gerektiği,
- Hangi iletişim biçimlerine sahip yöneticilerin iletişim doyumunun artışına dolayısıyla kurum tarafından hedeflenen başarıya ulaşmasında diğerlerinden daha etkili olduğu,

konularının araştırılmasının, kurumların yönetici seçme ve geliştirme faaliyetlerinde bu araştırma sonuçlarını kullanarak görevlendirecekleri iletişim becerisi yüksek yöneticiler ile arzulanan başarıya daha kolay ulaşmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir.

## Ekler

<u>Ek</u>	<u>Sayfa</u>
1 Anket Formu.....	201
2 Anket Sonuçları 2007 .....	208
3 Anket Sonuçları 2010 .....	209

## Ek 1

### Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma sizi değerlendirmeye yönelik bir çalışma **değildir** ve kimliğinizi belli edecek bilgiler **kesinlikle açıklanmayacaktır**. Bu araştırma kapsamında sizden, anketteki sorulara samimi ve gerçekçi cevaplar vermenizi rica ediyoruz. Bu soruların cevaplanma süresi ortalama 20 dakikadır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde iletişim doyumu, üçüncü bölümde ise iletişimci biçimine ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Lütfen aşağıdaki maddeleri okuduktan sonra, her madde için bu maddelerde belirtilen ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı belirtin. Cevabınızı, ifadeye ilişkin ilk izleniminizi en iyi yansıtan seçeneğin altındaki kutuyu işaretleyerek belirtebilirsiniz. **Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız**. İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Erhan Eroğlu  
Araştırma Koordinatörü

Lütfi Pişiren  
Doktora Tez Öğrencisi

#### A. Kişisel Sorular

##### A.1. Yaşınız

20-25  26-30  31-35  36-40  41 +

##### A.2 Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

##### A.3 Kurumda çalışma süreniz

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 + yıl

##### A.4 Eğitim durumunuz

İlk-ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek lisans /doktora

## B. İletişim Doyum Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Sorular

Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeler aracılığıyla kurum içi iletişimin etkililiğini ve bundan elde ettiğiniz iletişim doyumundan ne düzeyde tatmin olduğunuzu sayıları kullanarak belirtiniz.

1. Hiç katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Çok katılıyorum

<b>B1</b>	İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
<b>B2</b>	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.	1	2	3	4	5
<b>B3</b>	Kurum politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
<b>B4</b>	İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
<b>B5</b>	Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5
<b>B6</b>	Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgi birikimine sahibim	1	2	3	4	5
<b>B7</b>	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
<b>B8</b>	İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>B9</b>	Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
<b>B10</b>	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
<b>B11</b>	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına dair yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
<b>B12</b>	Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgiler yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
<b>B13</b>	Kurumun başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5
<b>B14</b>	Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5

<b>B15</b>	Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.	1	2	3	4	5
<b>B16</b>	Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizi motive etmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B17</b>	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
<b>B18</b>	Kurumda çalışan insanlar iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B19</b>	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B20</b>	Kurum içi iletişim bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>B21</b>	Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>B22</b>	Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
<b>B23</b>	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5
<b>B24</b>	Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanallarıyla ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>B25</b>	Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>B26</b>	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B27</b>	Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	1	2	3	4	5
<b>B28</b>	Kurum içi iletişim uygulamaları olağan üstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B29</b>	Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
<b>B30</b>	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B31</b>	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
<b>B32</b>	Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

<b>B33</b>	Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır.	1	2	3	4	5
<b>B34</b>	Kurumumda etkin düzeyde gayrı-resmi iletişim kurulmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>B35</b>	Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5

### C. Yöneticilerin İletişimci Biçiminin Belirlenmesine Yönelik Sorular

Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeler aracılığıyla yöneticinizin iletişimci biçimlerini sayıları kullanarak değerlendiriniz. Yönetici iseniz anketin bu bölümü, hem kendiniz hem de yöneticiniz için doldurulacaktır.

**1. Hiç katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Çok katılıyorum**

<b>C1</b>	Kendisi ile ilgili kolaylıkla kişisel bilgi verir.	1	2	3	4	5
<b>C2</b>	Ateşli bir tartışmadan kendini çekmekte zorlanır.	1	2	3	4	5
<b>C3</b>	Her zaman anlayışlı olmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
<b>C4</b>	Konuşurken tepkileri kontrolü altındadır.	1	2	3	4	5
<b>C5</b>	Pek çok sosyal ortamda genellikle akıcı konuşur.	1	2	3	4	5
<b>C6</b>	İletişim halinde iken aktif olarak yüz mimikleri kullanır.	1	2	3	4	5
<b>C7</b>	Pek çok sosyal ortamda ortama hakim olma eğiliminde olur.	1	2	3	4	5
<b>C8</b>	İletişim halinde iken son derece arkadaş canlısı biridir.	1	2	3	4	5
<b>C9</b>	Resmi olmayan konuşmalarda diğer insanlara üstünlüğünü gösterme eğiliminde olur.	1	2	3	4	5
<b>C10</b>	Tartışmalarda sıklıkla diğer insanlardan destekledikleri argüman ile ilgili kanıt sunmalarını ister.	1	2	3	4	5
<b>C11</b>	Söyledikleri genellikle insanlar üzerinde etkili olur.	1	2	3	4	5

<b>C12</b>	Genellikle, konuşurken sakin ve bilinçlidir.	1	2	3	4	5
<b>C13</b>	Tartışmalarda kesin tanımlar verilmesi konusunda ısrar eder.	1	2	3	4	5
<b>C14</b>	İletişim kurduğu insanlar kendisi ile ilgili daima hatırlayacakları izlenim ile ayrılırlar.	1	2	3	4	5
<b>C15</b>	Konuşulmuş konulara dönerek daima cevap verebilir.	1	2	3	4	5
<b>C16</b>	İnsanların genellikle baskı altında olduklarını düşündükleri anlarda onun için konuşmak kolaydır.	1	2	3	4	5
<b>C17</b>	Konuşmasının ritmi ve akıcılığını gergin olması etkiler.	1	2	3	4	5
<b>C18</b>	İnsanlarda bıraktığı ilk izlenim ona karşı tepki göstermelerine neden olur.	1	2	3	4	5
<b>C19</b>	Çoğunlukla insanlara teşvik edici şekilde davranır.	1	2	3	4	5
<b>C20</b>	İnsanlarla birlikte yapılan işlerde sorumlulukları üstlenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
<b>C21</b>	Sosyal ortamlarda sözsüz olarak da kendini ifade eder.	1	2	3	4	5
<b>C22</b>	Konuşma tarzı etkilidir.	1	2	3	4	5
<b>C23</b>	İnsanlara empatik duygularla yaklaştığını gösterebilir.	1	2	3	4	5
<b>C24</b>	İletişim halinde iken sürekli olarak mimik kullanma eğilimindedir.	1	2	3	4	5
<b>C25</b>	Son derece açık olarak iletişim kurar.	1	2	3	4	5
<b>C26</b>	İnsanları çok iyi tanıyınca kadar onlara kendisi ile ilgili kişisel bilgi vermez.	1	2	3	4	5
<b>C27</b>	İletişim halinde iken son derece ilgilidir.	1	2	3	4	5
<b>C28</b>	Sözlü anlatımda bir noktayı vurgulamak için çok sık olarak abartılı ifadeler kullanır.	1	2	3	4	5
<b>C29</b>	İnsanları çok dikkatli olarak dinlemekten gerçekten hoşlanır.	1	2	3	4	5

<b>C30</b>	İletmek istediğim mesajı fiziksel olarak ve ses tonuyla canlandırır.	1	2	3	4	5
<b>C31</b>	Konuşma tarzı genellikle insanlar üzerinde bir etki bırakır.	1	2	3	4	5
<b>C32</b>	İletişim halinde iken düzenli olarak fıkralar, anekdotlar ve hikayeler anlatır.	1	2	3	4	5
<b>C33</b>	Genellikle hissettiklerini ve duygularını açık olarak ifade eder.	1	2	3	4	5
<b>C34</b>	İnsanlar genellikle o söylemeden ruh halini anlarlar.	1	2	3	4	5
<b>C35</b>	Genellikle insanlara öyle olduğunu güçlü olarak düşünmese bile hayranlığını ifade eder.	1	2	3	4	5
<b>C36</b>	Çok rahat bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
<b>C37</b>	Biriyle fikir ayrılığı yaşadığında vakit kaybetmeden üstüne gider.	1	2	3	4	5
<b>C38</b>	Karşısındaki kişi için acı olsa bile ona karşı kapalı ve samimiyezsiz olmak yerine açık ve dürüst olayı tercih eder.	1	2	3	4	5
<b>C39</b>	Sıklıkla canlandırma ile anlatım yolunu tercih eder.	1	2	3	4	5
<b>C40</b>	İnsanlarda kendisi ile ilgili belirgin bir izlenim bırakır.	1	2	3	4	5
<b>C41</b>	Fikir tartışmalarını sever.	1	2	3	4	5
<b>C42</b>	İletişim halinde iken, gözleri kesinlikle duygularını açığa verir.	1	2	3	4	5
<b>C43</b>	Diğerlerinin katkılarını her zaman sözlü olarak takdir eder.	1	2	3	4	5
<b>C44</b>	Sosyal ortamlarda baskındır.	1	2	3	4	5
<b>C45</b>	İnsanlara onları dinlediğini göstermek için kasıtlı olarak karşılık verir.	1	2	3	4	5
<b>C46</b>	İletişim kurma tarzı hayatını hem pozitif hem de çarpıcı biçimde etkiler.	1	2	3	4	5
<b>C47</b>	Çok iyi iletişim kurabildiğini düşünür.	1	2	3	4	5



<b>C48</b>	Yabancılarla birebir iletişimde hiç zorluk çekmez.	1	2	3	4	5
<b>C49</b>	Yabancı insanların bulunduğu bir grupta başarılı olarak iletişim kurabilir.	1	2	3	4	5
<b>C50</b>	Yeni tanıştığı karşı cinsten biri ile konuşmayı sürdürmek onun için oldukça kolaydır.	1	2	3	4	5
<b>C51</b>	Tesadüfen bir araya geldiği beş kişiden oluşan bir grubun üyeleri arasında büyük ihtimalle o iletişim becerilerinde diğerlerinden daha başarılıdır.	1	2	3	4	5

**Zaman ayırdığınız için teşekkürler.**





## Kaynaklar

- Ada N. ( 2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri, örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 7(2), 543-551.
- Akçakaya M. (2010). *21. yüzyılda liderlik anlayışı*. Adalet Yayınevi
- Argyris Chris (1999). Yetkilendirme. (Çev. Gündüz Bulut). *İnsanları Yönetmek - Harvard Bussines Review MESS Yayınları*.
- Argyris Chris (2001). Öğrenmenin önünü tıkayan iyi iletişim. (Çev. N. Elhüseyni). *Örgütsel Öğrenme-Harvard Bussines Review MESS Yayınları*.
- Balay Refik (1996). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. Alındığı tarih: 15-09-2010,  
yer: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf>.
- Baltaş A. (2009). *Değerlerin değeri*. Alındığı tarih: 02-09-2010, yer: <http://blog.baltas-baltas.com>.
- Batram Arthur (1999). *Karmaşıklıkta yol almak*. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Türk Henkel
- Branderburger M. Adam – Nalebuff J. Barry (1998). *Ortaklaşa rekabet*. (Çev. L. Cinemre). İstanbul: Scala Yayıncılık
- Byrne, Z. S. & LeMay, E. (2006). Different media for organizational communication perceptions of quality and satisfaction, *Journal of Business and Psychology*, 21, (2), 149–173.
- Coleman R. ve Barrie G. (1997). Yöneticinin kılavuzu. Çev. M. Harmancı. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çelikkol A. (n.d.) *Liderin özellikleri*. Alındığı tarih: 04-09-2010, yer: <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp>
- Denison, D. R.& Mishra, A.K. (1995). Towards a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, Vol. 6, No.2, 204–223,

- Denison, D. R., Fey C. F. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration* No: 4,
- Downs, C.W. & Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14, (3), 63–73
- Keçelioğlu T. (1998). *Liderlik ve liderler*. Kalder Yayınları.
- Durğun S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:111, Sayı:11, 112-132.
- Durğun S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, 112–132
- Erdoğan İ. ve Alemdar K. (2005). Popüler kültür ve iletişim. Ankara: ERK Yayınları
- Eroğlu, E. & Özkan, B. (2007). *Analyzing the relationship between the organizational culture and communicational satisfaction and an application in Eskisehir Woodlands Administration*. Alındığı tarih: 05-07-2010, yer: cim.anadolu.edu.tr.
- Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2005). Yöneticilerin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde bir uygulama. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, 178-203.
- Ersen Haldun (2003). Topyekün mükemmelleşme sürecinde insan kaynakları ve kalite. İstanbul: Maestro Yayınları.
- Garvin A. David (1999). *Öğrenen bir örgüt yaratmak*. (Çev. G. Bulut). Bilgi Yönetimi-Harvard Bussines Review, MESS Yayınları.
- Goetsch D. L. & Davis B. Davis (2006). Quality management - introduction to total quality management for production, processing and services. Pearson International Edition.
- Gökşen U. (2001). *Diagnosing organizational culture in the army*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Alındığı tarih: 04-09-2010, yer: cim.anadolu.edu.tr/pdf.
- Gülнар, Birol. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş doyumunu*. İstanbul: Eylül Yayınları.
- Gümüş Ç. (2008). Rekabet stratejisi. Alınma tarihi: 08-09-2010, yer: [http://www.cagdasgumus.info/REKABET\\_STRATEJISI.pdf](http://www.cagdasgumus.info/REKABET_STRATEJISI.pdf)

- Gürgen, Haluk. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hagemann Gisela (1997). *Motivasyon el kitabı*. İstanbul: Rota
- Hammer M. Ve Champy J. (1993). *Reengineering the corporation*. Sabah Yayınları
- Hammer M. ve Champy J. (1994). *Değişim mühendisliği*. (Çev. S. Gül). Sabah Yayınları
- Hammer M. ve Stanton A. S. (1995). *The reengineering revolution a handbook*. Hammer and Company.
- Hammer M. ve Stanton A. S. (1998). *Değişim mühendisliği devrimi*. (Çev. S. Gül). Sabah Yayınları,
- Hecht, M.L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, (3), 253–264.
- Heifetz A. Ronald – Laurie L. Donald (1999). Liderlik çalışması. (Çev. M. Tüzel). *Liderlik - Harvard Bussines Review, MESS Yayınları*.
- Kocabaş F. (n.d.). *Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği*. Alındığı tarih: 07.07.2010, yer: <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd13-22.pdf>
- Konning, K.H. & De Jong, M.D. (2006). *Measurement of communication satisfaction: Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communicating audit tool*. Paper presented at the annual meeting of International Communication Association. Dresden, Germany: Dresden International Congress Center.
- Kotter P. Jhon (1999). Değişimi yönetmek – Dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor? (Çev. M. Tüzen). *Değişim-Harvard Bussines Review MESS Yayınları*.
- Levinson H. (1980). Criteria for choosing chief executives. *Harvard Business Review*. July - August, s.113.
- Martin Rogger (1999). Şirketin aklını değiştirmek. (Çev. M. Tüzen). *Değişim-Harvard Bussines Review MESS Yayınları*.

- Mc Quail D. ve Windahl S. (2005). *İletişim modelleri*. (Çev. K. Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi, 232
- McCaskey B. Michael (2000). Yöneticilerin gönderdikleri gizli mesajlar. (Çev. A. Gürsel). Etkin İletişim, Harvard Bussines Review MESS Yayınları.
- Montgomery C. Douglas – Runger C. George (2007). Applied statistic and probability for engineers. Wiley International Edition.
- Montgomery C. Douglas (2005). Introduction to statistical quality control. Wiley International Edition.
- Norton, R.W.(1978). Foundation of a communicator style construct. Definition of communication style. Human Communication Reserch / Vol. 4, No.2, 99-102.
- Nussbaum J.F. (2008). *Communication studies interpersonal communication, language and social interaction*. Alındığı tarih: 04-10-2010, yer: <http://www.communicationencyclopedia.com/public/tocnode?id>
- Okay A. (2005). *Kurum kimliği*. İstanbul: MediaCat Kitapları
- Pira A. ve Kocabaş F. (2003). Örgütsel iletişim açısından değişim mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5, 87-102.
- Reisbeck R. ( 1983). Teacher effectiveness/communicator style. Alındığı tarih: 05-10-2010, yer: <http://www.joe.org/joe/1983july/rb1.php>
- Robert G. – Gareth J. (2002). İnsanlar liderliğinize ne diye gerek duysun. Lideri lider yapan nedir? *Harvard Bussines Review*.
- Robert G. – Gareth J. (2000). *Kurum kültürü*. (Çev. K. Kutmandu) Media Cat Kitapları.
- Rose J. (2007). *Communication styles aggressive, passive, passive-aggressive or assertive communication*. Alındığı tarih: 04-10-2010, yer: <http://www.suite101.com/content/communication-styles-a12116>
- Rosen H. Robert (1998). İnsan yönetimi. (Çev. G. Bulut). İstanbul: Mess Yayınları

- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 24, (4), 3–16.
- Sherman R. ( n.d. ). *Understanding your communication style*.  
Alındığı tarih: 05-10-2010,  
yer: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sba/comm\\_style.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sba/comm_style.htm)
- Sipahioğlu A. (2002). *Proje yönetim ders notu*. Alındığı tarih: 08.10.2008  
yer: [www.alabalikyagi.com/em/703-Proje Formatı.doc](http://www.alabalikyagi.com/em/703-Proje%20Formatı.doc).
- Snively W. B. ve McNeill J. D. (2008). *Communicator style and social style: testing a theoretical interface*. Alındığı tarih: 10-10-2010,  
yer: <http://www.highbeam.com/doc>
- Snively W. B. ve McNeill J. D. (2008). Communicator style and social style: testing a theoretical interface. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Alındığı tarih: 10-10-2010, yer: <http://findarticles.com/p/articles>
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taylor David (2009). The naked leader, şeffaf lider. (Çev. S. Yeniçeri, A. Yeniçeri). İstanbul: Lifacycle.
- Tekin A. (n.d.). Liderlik ve yöneticilik. Alındığı tarih: 20-09-2010, yer: [http://www.rekreasyon.org/rek/liderlik ve yonicilik.html](http://www.rekreasyon.org/rek/liderlik%20ve%20yonicilik.html)
- Tekinalp Ş. ve Uzun R. (2004). *İletişim araştırmaları ve kuramları*. İstanbul: Derin Yayınları
- Tevrüz, S. (1997). Endüstri-örgüt psikolojisinin tarihçesi. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*. 2. Baskı; Türk Psikologlar Derneği. (Sayfa 73)
- Tozluyurt E. (2008). *Bir üretim işletmesinde iletişim yetkinliğinin değerlendirilmesi*. Alındığı tarih: 09-08-2010,  
yer: [www.temyonetim.comUH](http://www.temyonetim.comUH).
- Womack P James – Jones T. Daniel (1998). Yalın düşünce (Çev. Nesime Acar), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 342



- Womack P James – Jones T. Daniel (2003). *Lean thinking*. New York, NY: Free Press, Simon & Schuster, Inc.
- Womack P. James – Jones T. Daniel (2007). *Yalın düşünce*. (Çev. O. Yamak). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım
- Yahyagil, M. (2004). Denison Örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı 47, s. 53–76.
- Yılmaz V. ve Çelik, H. E. (2010). *Yapısal eşitlik modellenmesi I*, Ankara: Pagem,
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1: 77-90.
- Zaleznik Abraham (1999). Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır? (Çev. M. Tüzel) *Liderlik - Harvard Bussines Review, MESS Yayınları*.
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Liderlik nedir?* Erişim tarihi: 05-09-2010, yer: <http://www.egitisim.com.tr/docs>
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Liderlik, liderlik nedir, liderligin tanımı, liderligin ozellikleri*. Erişim tarihi: 01-09-2010, yer: <http://www.frm47.com/forum/rehberlik.html>.
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Liderlik*. Erişim tarihi: 22.09.2010, yer: <http://www.ozelbireyselders.com/anasayfa/kocluk/66-liderlik>
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Örgütsel iletişim nedir?*. Erişim tarihi: 22.09.2010, yer: <http://iletisimblogu.blogcu.com/orgutsel-iletisim-nedir/5621454>
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Rekabet*. Erişim tarihi: 02-08-2010, yer: <http://tr.wikipedia.org/wiki>.
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Örgütsel iletişim*. Erişim tarihi: 06-09-2010, yer: <http://tr.wikipedia.org/wiki>.
- GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Toplam kalitede liderlik adımları ve liderlik biçimleri*. Erişim tarihi: 20-09-2010, yer: <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-ulastirma/727841-toplam-kalitede-liderlik-adimlari-ve-liderlik-bicimleri.html>.

GVU's 8th WWW user survey. (2010). *Yeni bin yılın liderlik anlayışı*. Erişim tarihi: 22-09-2010, yer: <http://www.satisteknikleri.org/satis>

GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Yeni liderlik anlayışı*. Erişim tarihi: 22.09.2010, yer: <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id>

GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). Örgütsel iletişim. Erişim tarihi: 22.09.2010, yer: <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id>

GVU's 8th WWW user survey. (n.d.). *Yöneticilik ve ilişki yönetimi*. Erişim tarihi: 04-09-2010, yer: <http://www.morfikirler.com>.